

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

11

كتاب الجيب

عندما تصبح مديراً جديداً

تعزيز التغذية الراجعة - التأثير على الثقافة - بناء فرق العمل - تحقيق الأهداف

نقله إلى العربية

أ.د. محمد يوسف





عندما تصبح مديراً جديداً

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 11

كتاب الجيب

عندما تصبح مديراً جديداً

تأليف

ليندا أ. هِل

نقله إلى العربية

أ.د . محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية



Original Title
Pocket Mentor Series

BECOMING A NEW MANAGER

Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-25076

ISBN 4-919-54-9960-978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011 م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أ. هِل؛ ليندا

عندما تصبح مديراً جديداً./ ليندا. أ. هِل؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

150ص؛ 12.5× 18سم.

ردمك: 4-919-54-9960-978

1. القيادة الإدارية أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

ب. العنوان

ديوي 658,3 رقم الإيداع: 8264 / 1430

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة الموجه (مؤلف الكتاب):

رحلة تحدٍ، لكنها مجزية

تمت للتو ترقيتك إلى موقع إداري بعد سنوات من التميز فيما تقوم به بوصفك موظفاً. وبينما أنت تتطلع إلى هذه الفرصة الجديدة، إلا أنك قد تنفعل أو يصيبك بعض التوتر؛ نتيجة هذا التحدي الجديد وتقمصك لدور يختلف عما تعودت عمله.

كل هذه المشاعر المختلطة تعتبر شيئا طبيعيا. كما أنها تعد دلالات على الحكمة. إن حقيقة هذا الشعور تقترح أنك تعلم أن التدرج إلى هذا المنصب الإداري هي رحلة تحدٍ لكنها مجزية، رحلة تستغرق الوقت وتتطلب الصبر والممارسة.

ولهذا، بينما تتطلع إلى دورك الجديد، عليك أن تستعد لأن تنحي جانبا ما كنت تفترضه عن هذا الدور، ذلك لأن حقيقة هذا الدور قد تسبب لك بعض المفاجآت، عليك أن تستعد لإتقان مجموعة جديدة من المهارات بما فيها قيادة الفريق، موازنة الصراعات والتوقعات من كثير ممن يهمهم أمر المنشأة وكذلك هيكلة ثقافة القسم أو المجموعة التي تقوم بإدارتها.

يقدم إليك هذا الكتيب العديد من الحقائق عن العمل الإداري ويوفر لك بعض المقترحات والأدوات التي سوف تساعدك في إسهاماتك القيّمة لمنشأتك أو منظمتك وأنت في الطريق إلى هذا الدور الإداري.

نبذة عن الموجه (مؤلف الكتاب)

من خلال عملها الميداني المكثف قامت دكتورة «ليندا أ. هِل» بمساعدة المديرين في إيجاد المناخ للإدارة الفاعلة في منظمات اليوم التي تتسم بالتسطح في هياكلها والتنوعية في مواردها. دكتورة «هِل» أستاذة ورئيسة مبادرة القيادة في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد. هي أيضا مؤلفة كتاب «عندما تصبح مديرا» وهو من أكثر الكتب مبيعاً، وقد نشرته مؤسسة هارفارد للنشر (2003)، كما أنها موجهة محتويات كتاب آخر تحت عنوان «التدريب والتوجيه من أجل النتائج وإدارة المرؤوسين المباشرين. هذا البرنامج يعد من أفضل برامج مؤسسة هارفارد للنشر.



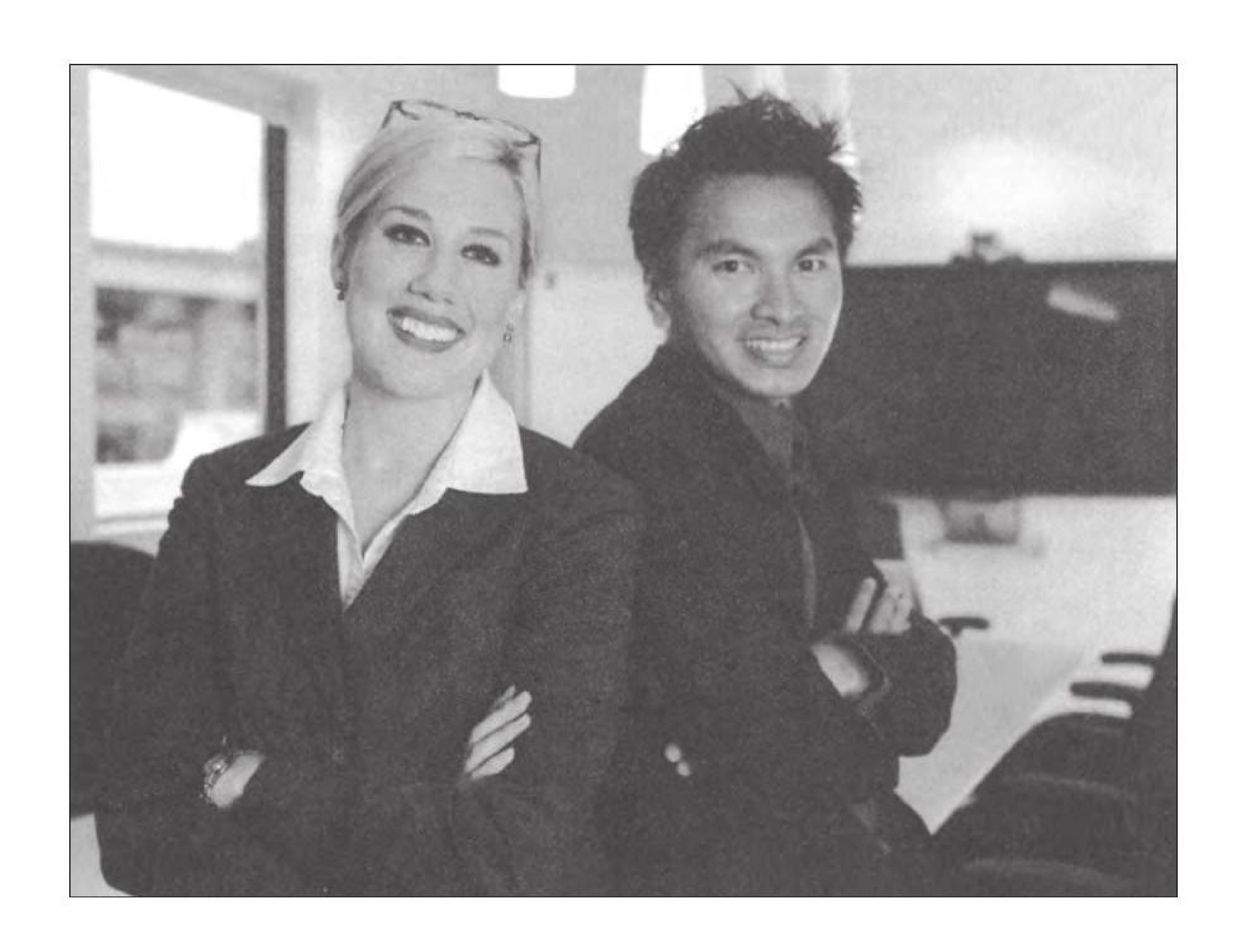
نبذة عن المترجم

أسـهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسـل الإمداد، حيث نشـر أكـثر من 130 (مئة وثلاثـين) بحثـا بالدوريـات العلميـة المحكمة ومقـررات المؤتمرات الدوليـة. وهـو عضـو بمجلس مستشـاري التحريـر للعديـد مـن الدوريـات العلمية، كما أنه كان المؤسـس لدورية أسـاليب مقارنات الأداء المرجعيـة وقـد ترأس مجلس تحريرهـا في الفـترة ما بين 1994 – 1998م كما ترجم العديد من الكتب، منها سـيجما سـتة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضـوعات الحساسـة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



عندما تصبح مديراً جديداً:
الأساسيات والمبادئ

فهم الأساطير المتعلقة بالإدارة



تقبل تهانينا: لقد أصبحت مديراً! لقد عملت بجدية والآن تستعد لأن تخطو خطوة كبيرة في هذا الدور الجديد. ربما تدخل هذا المجال من أي من ثلاثة اتجاهات:

لديك سجلاً حافلاً بالإنجازات وأنت موظف، مثلاً لقب أحسن مهندس في شركتك.

قام رئيسك (المشرف عليك) بترقيتك قائد فريق، على سبيل المثال، رئيس فريق تطوير المنتجات.

استطعت أن تبني عملاً تجارياً بمفردك؛ ولكي تحتفظ بالنجاح، فأنت الآن بحاجة إلى تعيين بعض الأفراد لأول مرة في أماكن عدة من هذا العمل التجاري كالمحاسب، ورجل البيع والسكرتارية وإدارة هذا الفريق.

بغض النظر عن كيفية الوصول إلى هذا المنصب الإداري، فإن بإمكانك تعزيز فرص استمرار نجاحك في هذا الدور الجديد وذلك بفهم ما يقوم به المديرون. وبداية، دعنا ننظر إلى بعض الأساطير الشائعة عن الإدارة، ومحاولة تصحيح هذه الخرافات ووضع الأمور في نصابها السليم.

سوف أستخدم المهارات القديمة نفسها

يعتقد كثير من المديرين الجدد أنهم سوف يستخدمون المهارات نفسها التي كانوا يستخدمونها وهم أفراد عاديون – ماعدا، أنهم

سوف يحتاجون إلى تطبيق هذه المهارات في مشروعات أكثر تحدياً، لكن حقيقة الأمر هي أن المهارات التي أدت إلى نجاحهم وهم أفراد عاديون، تختلف كل الاختلاف عن تلك المهارات التي سوف يحتاجونها للإدارة.

على سبيل المثال، افترض أنه قد تم ترقيتك من وظيفة رجل بيع إلى مدير مبيعات إقليمي، بصفتك رجل بيع، فلربما كان لديك عدداً من المهارات المحددة بما في ذلك فهم مكونات المنتج الذي تقوم ببيعه، وكذا الفوائد التي يحققها هذا المنتج، أو معرفة تحديد رغبات المستهلك وطرق إشباع هذه الرغبات، أو القيام ببعض المكالمات التليفونية المهمة والضرورية. ولكن بصفتك مدير مبيعات إقليمي فإنك قد تحتاج إلى استخدام مثل هذه المهارات، لكنك الآن تحتاج إلى الاستفادة من الآخرين من أجل تحقيق أهدافك. إن المهارات الإدارية الجديدة سوف تركز على الأفراد والعمليات أكثر من ذي قبل، حينما:

- تسافر مع مندوبي البيع لتلاحظ أساليب البيع التي يستخدمونها.
- تقوم بتدريب موظف (مندوب) مبيعات جديد.
- تقوم بتقويم أداء مرؤوسيك المباشرين.
- تعمل مع نظرائك وأندادك للحصول على الموارد الضرورية لفريقك.

- تقـوم بتحفيـز رجـال البيـع لتحقيـق أهـداف الشـركة بخصوص المبيعات الإقليمية.

تُعد المهارات التي اكتسبتها قبل أن تكون مديراً معلومات قيمة، وسـوف تبقى كذلك خلال عملـك المهني. إلا أن نجاحك بصـفتك مديـرًا سـوف يعتمد أيضـا علـى مجموعـة مختلفة مـن المهارات، خصوصا تلك المهارات التي تتعلق بالتعامل مع الآخرين.

سوف أمتلك وأتمتع بالسلطة

هل تعتقد أنك، بصفتك مديرًا، سوف يكون لك سلطة أكبر؟

من السهل أن تصل إلى هذه النتيجة.

يحصل العديد من المديرين على سلطة رسمية في شكل الرقابة على الموازنات، الأفـراد، والأوجه الأخرى المتعلقة بإدارة المجموعة. كذلـك فقـد يكـون لهـم منزلـة أو مرتبـة أو مكانة أفضـل داخل المنظمة. بالإضـافة إلى كل هذا، فقد يكـون لديهم مدخلاً للموارد التنظيمية المهمة، مثل نصائح رؤسائهم أو اهتمام الإدارة العليا، أو فرص التدريب والتطوير.. إلخ.

نعم، يتمتع المديرون بالسـلطة، لكن في الحقيقة أن السـلطة لا تعني أن المدير يتمتع بالتأثير، وبصـفتك مديرًا، يمكنك استخدام أدوات الإدارة، كالسـلطة والمكانـة وطريقـة الوصـول إلى المـوارد

للتأثير على الآخرين، لكن السلطة والتأثير شيئان مختلفان جد اختلاف.

السلطة: القدرة الممكنة لفرد أو جماعة للتأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص

التأثير: هو استخدام السلطة والسلوك لتغيير سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص.

ينبع مقدار السلطة والتأثير من مصدرين:

(1) موقعك في المنظمة. يؤثر موقعك في المنظمة على قدرتك في التأثير على الآخرين، على سبيل المثال: إذا كنت تحتل موقعا تنظيميا واضحا في منظمتك فإنك تتمتع بقدر أعلى من السلطة، أكثر مما لو كنت تحتل موقعاً غير واضح على الخريطة التنظيمية، قد يتمتع مدير تسويق يقوم بالتخطيط لواحد من أكثر المنتجات ربحية بقدر أكبر من السلطة عن مدير تسويق مسؤول عن منتج في سوق يتميز بالثبات والنضج.

(2) مميزاتك الشخصية. غالباً ما تحصل على السلطة نتيجة

خبرتك ومدى فهمك، ومجهوداتك، ومصداقيتك واستخدام جاذبيتك وقدرتك الخارقة، إذا اعتقد الناس بأنك كثير المعرفة، تتمتع بالجدية في العمل، ويمكن الثقة بك، فإنه من المحتمل أن يقتدوا بك و يحذوا حذوك، أو يتأثروا بك. على سبيل المثال: لو يعلم أعضاء فريقك أنك تتابع ما يقومون بعمله في مشروع ما، وأنك توفر المساعدة والموارد التي يحتاجونها للقيام بعملهم، فإنه من المحتمل أن يعملوا بجدية نحو أفضل النتائج.

وأنت بصدد تطوير السلطة في موقعك التنظيمي، عليك أن تتذكر قانون المدير في التبادلية: لكي تؤثر على الآخرين لمساعدتك في إنجاز ما تريد إنجازه، عليك إمدادهم بالموارد والخدمات الضرورية مقابل الموارد والخدمات التي تحتاج أنت إليها، هناك العديد من الموارد القيمة والخدمات التي تستطيع أن تقدمها: على سبيل المثال: شراكة المعرفة والمعلومات، تقديم العون أو النصيحة، تقدير وقبول إسهامات الآخرين.

ومع ذلك فإن قدراً كبيراً من سلطتك الإدارية قد ينتج عن الأنشطة اليومية التي تقوم بها، والسلوك الذي يحدد كيفية استفادتك من موقعك التنظيمي. كيف تقوم باستخدام مميزاتك ومواصفاتك الشخصية؟. عليك أن ترعى وأن تنمي شبكات

العلاقات ذات الفوائد المتبادلة مع الأشخاص الذين تحتاج إلى تعاونهم حتى تحقق النجاح، ولكي توجد هذه الشبكات، يمكنك أن تحتفظ في ذهنك بالقانون الأساسي للطبيعة البشرية: كما تدين تدان What goes around comes around.

نصيحة:

شارك السلطة، ولا تحتفظ بها لك وحدك ولاحظ نفسك بانتظام لترى ما إذا كنت تستخدم السلطة مقابل تبادل الموارد والمعلومات المطلوبة بطريقة متوازنة مع حلفائك.

سوف يكون لديَّ قدر وافر من الحرية

يعتقد الكثير من المديرين الجدد بأنهم سوف يكون لديهم حرية أكبر في صنع واتخاذ القرارات عن ذي قبل، وربما يفترض بعض منهم أنه سيتوافر لديهم قدراً أكبر من الوقت عن ذي قبل، ذلك لأنهم يعتقدون بأن لديهم مرؤوسيهم الذين يستطيعون القيام بالأعمال المراد إنجازها، في الحقيقة فإن المديرين لا تتوافر لهم الحرية (ومن ثم الوقت) للتصرف بمفردهم كما كانوا يتوقعون. يرجع ذلك إلى أنهم يحتاجون إلى تعاون الآخرين لإنجاز الأعمال، بما في ذلك الأنداد، المشرفون، المرؤوسون والأفراد الآخرون

داخل المنظمة بالإضافة إلى العملاء، الموردين، المنافسين، خارج المنظمة. ومن ثم يعتمد المديرون على شبكة من الأشخاص الآخرين لتحقيق أهدافهم، وهذه شبكة تحتاج إلى الكثير من الوقت لتكوينها والحفاظ عليها.

يقوم المديرون بالعديد من المهام الجديدة والإلتزامات، وبناء العلاقات المتعدده، على سبيل المثال: إذا كنت المدير الجديد لخدمة العملاء، فإنه قد يكون من الضروري أن تتأكد من أن مجهودات مجموعتك تتواءم مع الخطة التسويقية والخطة الإستراتيجية للمنشأة ككل، وإذا كانت خدمة العملاء تحتل مرتبة أعلى من الأهمية، فإن دورك الإداري يصبح حاسماً في نجاح المنشأة.

ستكون الأمور تحت سيطرتي دائمًا

يبدو بعض المديرين وكأنهم قد تمكنوا من مواقعهم الإدارية، وتبدو خواطرهم مقنعة – حتى لو تظاهروا بذلك – لمرؤوسيهم، أو أندادهم، ولكن كل المديرين بشر، وفي الحقيقة فإن معظم المديرين تكون لديهم لحظات من الإحباط والشعور بعدم التأكد.

وبصفتك مديرًا جديدًا فإن عليك أن تدرك أن لحظات الإحباط شيء طبيعي، من آن لآخر، سوف تشعر بأنك مقيّد، وغير متأكد من قدراتك في القيام بالعمل، وكذا الضغوط التي تتعرض لها عند قيادتك للآخرين، وربما تشعر أيضًا بالإحباط عندما يهمل أو

يقصر بعض مرؤوسيك في اتباع توجيهاتك أو الاستماع إليك، وربما تشعر بالضيق أو الإحباط ببعض الممارسات التي تقوم بها من أجل أن تؤثر في الآخرين ومن أجل إنجاز العمل.

تذكر: أنه بالرغم من أوقات الإخفاق، فإن المديرين – أحيانا وليس دائما – يشعرون بالراحة والقدرة على أداء أعمالهم.

سوف أتعلم ما يتعلق بهذا العمل من خلال التدريب

لكي تزيد من معدلات فرصتك في النجاح في دورك الإداري الجديد، فإن عليك الإعداد لذلك باستغلال أي فرصة متاحة للتدريب، بالإضافة إلى الحديث مع بعض المديرين ذوي الخبرة والبدء بتوقعات موضوعية، يمكن أن يكون التدريب أداة قيّمة.

لكن في الحقيقة، هناك قدر محدود من التعلم من خلال التدريب وإن أفضل معلم لك سيكون دائما الخبرة في الأداء تلك التي تكتسبها حينما تبدأ دورك الجديد من خلال الخبرة الملائمة والدروس المستفادة منها تستطيع أن تستخدم أفكارك وآراءك لتحسين الأداء وبناء الثقة.

ولكي تستفيد من خلال خبرتك في أثناء العمل فإنك تحتاج إلى الآتي:

1 - أن تفكـر مليـاً في خبرتـك في العمـل، ثـم قم بتحليـل ما تم إنجـازه بإتقان، ومـا لم يتم بإتقان وما يمكنـك أن تفعله في المرة القادمة التي تواجه فيها تحدياً مشابها.

2 - قـم بتجميـع التغذيـة الارتجاعيـة بخصـوص أدائـك. إن الحصول على آراء أندادك أو أقرانك ومشرفيك ومرؤوسيك المباشـرين بخصـوص كيفية تعاملك مع التحديات المختلفة سـوف يسـاعدك في الربط بين أفعالـك ومخرجاتها وبداية مواءمة النيّة والتأثير. يمكنك حينئذٍ أن تستخدم سلوكياتك اسـتخداما فاعـلاً لتحقيـق المزيـد مـن النتائج التـي تريد تحقيقها.

3 - خصـص بعض الوقـت للتفكير في الأمور المهمـة في المواقف التي تواجهها، إن تعريف وتحديد هذه الأمور، يمكنك تحديد الدروس التـي تقدمها هذه الخـبرة الجديدة، فعلى سـبيل المثال: افترض أنك أدركت أن مجموعتك يجب أن تغير نظام قاعدة البيانات لكي تظل شـركتك في موقع تنافسـي جديد. ربما تؤدى مثل هذه المبادرة إلى سـؤال مهم بخصوص كيفية عـلاج مقاومة الموظفين لتعلـم النظام الجديـد، إذا توقعت هذا التحدي؛ فإنه يمكنك النظر في الفرص التي تمكنك من كيفية معالجة مقاومة موظفيك حينما تبدأ في تطبيق النظام الجديد.

نصيحة:

حدد تأثير أسلوبك الإداري، قم بتجميع التغذية الارتجاعية من الآخرين ليس فقط بخصوص ما قمت بعمله ولكن أيضا عن كيفية قيامك بهذا العمل، سوف تساعدك هذه المعلومات في توضيح علاقات السبب والأثر وربط نواياك وتأثيرك على الآخرين.

فهم التوقعات المعقدة



يجب على المديرين الجدد موازنة توقعاتهم الخاصة بأدوارهم مـع تلك التوقعات المتعلقة برؤسـائهم وأندادهم وموظفيهم، أحيانا يكـون هناك تفاوت بين هذه التوقعات، أدناه، نقوم بشـرح التوقعات المعقـدة (المتشـابكة أو العنكبوتية) التي تظهر على السـطح حينما تصبح مديراً.

ما تتوقعه من نفسك

عندمـا تصـبح مديـراً فـإن القيـام بهذا الـدور قد يفـى ببعض توقعاتـك الخاصـة، التي تحتـوي عليها وظيفتـك الجديـدة، غالبا ما تختلف هـذه التوقعات كل الاختـلاف عن المتطلبـات الحقيقية لدورك الجديد، يميل القادة الجدد إلى التركيز على حقوق ومزايا الإدارة وليس علـى واجباتها ومتطلباتها يتوقع هؤلاء المديرون إدارة المهام والأنشـطة (كما كانوا يقومون بها من قبل)، ليس بالضرورة الأشخاص - بسلطة، وتحكـم ورقابة ومسـاءلة أكبر مما كانـوا يقومون به بصـفتهم أفرادًا عاديين، يرى معظم هؤلاء المديرين أن مسؤولياتهم الأولية تتمثل في:

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والأنشطة.
- تعيين وفصل المرؤوسين المباشرين.
- تقديم الفرص والأفكار الإبداعية.
- التخطيط.

لكـن، لتحقيق هـذه الأهداف، فإنه على المديريـن أن يعتمدوا على الآخرين، وهو ماقد لا يدركه المديرون الجدد، إن بناء العلاقات وشبكات التواصـل بالإضـافة إلى التحديات المتعلقة بالأفراد مثل حل التضـارب والصراعات سوف تشكل جزءًا كبيرًا من عمل المدير الجديد.

ولأن المديريـن الجدد يتوقعـون التركيز على الأنشـطة والمهام بدلا من تنظيم وإدارة أداء مرؤوسـيهم، غالبا ما يتمسكون بالأدوار التى أتقنوها عندما كانوا أفرادًا عاديين قبل أن يكونوا مديرين.

ما يتوقعه، رؤساؤك، وأندادك ومرؤوسوك منك

يرى المرؤوسـون دور مديريهم مـن منظور مختلف؛ فهم يرون أن دور المديـر هـو عبـارة عـن تنظيـم وتوجيـه أهـداف المجموعة الإستراتيجية ومسـاندة المرؤوسين وهم بصدد إنجاز أعمالهم، ثم إيجـاد المناخ الذي يسـاعدهم على إنجاز هـذه الأعمال، وذلك من خـلال القيـادة، التأكد من سـير الأمور كما ينبغـي، توقع التغيرات طويلة الأمد في مناخ الأعمال، وبناء علاقات التواصل الفاعلة.

يتوقـع الكثـير من المرؤوسـين مـن مديريهـم أن يقومـوا بحل المشـكلات والإجابـة عـن التسـاؤلات بطريقة قاطعة، وكـذا تمثيل مجموعتهم إلى الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

بصـفة عامة، يتوافر لدى المرؤوسـين المباشـرين رؤية واضحة لأهـداف وأغراض المديريـن: إنجاز الأعمال من خـلال الآخرين. في الوقت نفسـه، تتأثر وجهات نظرهم باهتماماتهم الخاصة ذلك لأنهـم يتوقعون من مديريهـم تحقيق احتياجاتهـم ومطالبهم، أولاً وقبل أي شيء آخر.

في الوقت نفسه، فإنه من وجهة نظر العديد من المشرفين، فإن مسـؤوليات المدير هي تحمل المسؤولية النهائية بخصوص وحداتهم التنظيميـة، تحفيـز المرؤوسـين، وإدارة المخاطـر، مـن وجهة نظر المشـرفين تشمل المسؤوليات الإضـافية على وضع ومتابعة الخطط، موازنة اهتمامات المجموعة مع اهتمامات الآخرين، وحماية سـمعة مشرفيهم وشركتهم.

باختصـار، يميل المشـرفون إلى التمسـك بوجهة النظر الأكثر شـمولا بخصـوص ما يحتـوي عليـه دور المدير، فهم يركـزون على الواجبات الإدارية أكثر من الحقوق والمزايا، وكذلك إدارة الأشخاص على إدارة الأنشطة.

وأخـيراً، الأنـداد – المديـرون في وظائـف أخـرى – يتوقـع المديرون الجدد أن يمثل مجموعته (أو مجموعتها) أو القسـم الذي يشـرف عليه، إذابة الفوارق أو التواصـل بين المجموعات وذلك عن طريق شـراكة المعلومات والموارد؛ وضـع خطط العمل وبناء شبكات

التواصل، معاملة الأنداد بوصفهم شركاء، وأخيراً عمل ما هو أفضل للشـركة التي يعملـون فيها، ومع ذلك فإن المديريـن الجدد يبدؤون بتوجيـه اهتمام قليل إلى احتياجـات وتوقعات أندادهم، يرجع ذلك إلى أنهم يشـعرون بأنهـم مثقلون بواجباتهم الجديـدة، ومع ذلك، فإنهم يتعلمون بمرور الوقت أن أندادهم وزملاءهم يعتمدون عليهم في رعاية وتحسـين العلاقة معهم، وكذلك مع المرؤوسـين المباشرين والمشرفين.

؟ ماذا تفعل؟

هل أنا الشخص المناسب لذلك؟

كانت (كاملا) في أول خمس ساعات في أسوأ عمل أنيط بها في حياتها، ومنذ عدة أسابيع قليلة رُقيت إلى مديرة المبيعات لشركتها. انخفضـت أو خفتـت أو قلت درجة جذوة حماسـتها بسـرعة نتيجة ضـغوط هذا الدور الجديد التي أصـبحت الضـغوط فيه جلية. كان (فيكتور) -من أحسـن أو أكفأ أو أفضـل رجال البيع في القسم- قد غادر إلى شركة أخرى، لم تفهم (كاملا) هذا الموقف، كان (فيكتور) مع شـركته هذه عدة سـنوات. ما الذي فعلته حتـى يغادر (فيكتور) هذه الشركة. ثم تلا فيكتور موظف آخر (كِنْ) - رئيس قسم الإنتاج

في الشـركة، وعلى الرغم من أن (كِنْ) كان شخصًـا ظريفًا ومديرًا جيـدًا، كانت هنـاك بعض المشـكلات معه، حيـث كان (كِنْ) يقدم دائما توصـيات، من وجهـة نظر الإنتاج، عما يجـب أن يفعله رجال البيع، وكانت (كاملا) دائما تثني على مقترحاته لكنها كانت تجد أن هناك مشـكلة في موازنتها مع توقعات مشرفها، كانت (كاملا) تعلم جيـدا أنها لا يجب أن تخيب آمال المشـرف عليهـا لمجرد الاحتفاظ بعلاقـة جيدة مع مدير الإنتاج، وفي الوقت ذاته كانت (كاملا) تعلم أنه من دون العلاقات الجيدة مع قسـم الإنتاج، فإن فريقها سـوف يجد صعوبة بالغة في أداء أعماله.

أرادت (كاملا) أن تستقيل من عملها وتعود مرة ثانية إلى حيث كانـت محبوبة للجميع، شـعرت (كاملا) أن هذه الضـغوط ترهقها كثـيرًا، بل وتسـبب لها أرقًـا شـديدًا يحرمها النوم العميـق، بدأت (كاملا) تتعجب عما إذا كانت هي الشخص المناسب للقيام بعملها الجديد أم لا؟

ماذا تفعل؟ سـوف يقترح الموجه (مؤلـف هذا الكتاب) حلاً لما يمكنك عمله.

نصيحة:

عليك أن تدرك تشابك العلاقات، وعليك أيضا أن تكون ملماً بالمعاملات المتبادلة، ليس مجرد ما تريده من الآخرين أو ما يريده الآخرون منك، استخدم سلطاتك وتأثيرك لتحقق الأهداف التي ليست للخدمة الذاتية في كليتها».

كيف تقوم بإدارة التوقعات والأهداف المتضاربة

عندما تصبح مديراً فإن كل من تتعامل معهم من مشرفين إلى أندادك إلى مرؤوسيك يتوقعون منك أموراً مختلفة، غالباً ما تتعارض هذه التوقعات، كيف تقوم بحل هذه التوقعات المتضاربة؟ تؤدي خبرتك التي اكتسبتها بالعمل الجاد دوراً مهماً. على مدار الوقت فإنك سوف تتبنى توقعات أكثر واقعية حينما تواجه محددات سلطتك ورقابتك وتفاعلاتك مع المشرفين والمرؤوسين، والأنداد - بما في ذلك من تلقى طلباتهم وشكاواهم وكذلك التغذية الارتجاعية من هذه المجموعات الثلاثة.

إن التصــارع مع هذه التضاربات والمشكلات وكذلك الحصول علــى الخدمة في تنقيــة الأجواء من ســوء الفهم وذلــك عن طريق التواصــل مع هــؤلاء لأن ذلك ســوف يوفر لك ممارســات قيمة في إدارة التوقعات المتضاربة.

ولأن المرؤوســين المباشــرين هــم نقطة التواصــل الأولى معك، فــإن معظم المديريــن يكونــون أكثر اســتجابة لتوقعات المرؤوســين المباشــرين، ونتيجة لعلاقات السلطة، فإن المديرين الجدد غالبا ما يقومون بحل التضــاربات مع رؤسائهم، وأخيرا فإن المديرين الجدد يهتمــون بأندادهم، ومع ذلك فإن المجموعات الثلاثة لها أهمية، قد تكون متســاوية، وتحتاج (المجموعات) إلى الاهتمام بها من أجل أن تقوم ببناء علاقات فاعلة.

؟ ماذا تفعل؟

تذكــر: أن (كامــلا) كانــت قلقة بخصــوص مــا إذا كانت هي الشخص المناسب لهذا العمل أم لا؟

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب)

عندما تصــبح مديــرا جديدا، فــإن ذلك يُعد تحــوَّلاً كبيرًا في حياتــك. إن هــذه الوظيفــة يأتي معهــا أدوار ومســـؤوليات جديدة

ورؤية منظمتك من منظور جديد، كان يجب على (كاملا) أن تذكر نفسها بأن معظم المديرين الجدد يمرون بفترة من عدم التأكد بخصوص مسؤولياتهم وبناء على ذلك فعلى (كاملا) أن تقضي بعض الوقت للاستماع إلى التحليل الكافي لما يتوقعه الآخرون: لا يجب عليها أن تفترض أنها تعرف ذلك، تحتاج عملية بناء الثقة والموثوقية إلى بعض الوقت، وأخيرا فإنه مع مرور الوقت والممارسة يكتسب المديرون الجدد المهارات والثقة التي يحتاجون إليها للنجاح في أدوارهم الجديدة لمديرين ، سوف تتعلم (كاملا) كيف تتعامل -بعد التحول من موظف عادي إلى مدير- مع ديناميكيات السلطة والتأثير، كيف تقوم ببناء فرقا تتسم بالفاعلية وتؤدي أعمالها على خير وجه، هذه هي كل المسؤوليات الأساسية للدور الإداري.

تعريف دورك الجديد



في دورك الجديد وأنت مدير، تحتاج لأن تتقن فن جدولة الأعمال، بناء شبكات التواصل، والنظر إلى عملك من منظور أعمل وأشمل. تناقش الأجزاء الآتية كلاً من هذه الأمور بالتفصيل.

جدولة الأعمال

يشكل وضع جدول أعمال لمجموعتك الصياغة الجيدة لإستراتيجياتك التي سوف تساعد المجموعة في مساندة وتحقيق أهداف الشركة، ومن ثم التأكد من أن هذه الإستراتيجيات قد وُضِعت موضع التنفيذ، ولكي تقوم بهذه المهام فإنك تحتاج إلى:

- فكر في نفسك بوصفك ملتزمًا يقوم بإدارة عمله التجاري الخاص والذي يهتم بكل القوى التي قد تؤدي إلى نجاح العمل التجاري أو فشله.
- امتداد وجهة نظرك لتشمل ليس فقط مجموعتك، ولكن المنظمة ككل، والصناعة التي تنتمي إليها، ومناخ الأعمال الذي تمارس فيه شركتكم أعمالها.
- تقديم وتطوير موازنة (ميزانية) لدعم العمل.
- تبني وجهة نظر طويلة الأجل من خلال التفكير في الوظائف المختلفة، و(السيناريوهات) المتعددة وتقرير مدى استجابة مجموعتك.

- موازنة أي توترات بين فريقك أو قسمك مع المجموعات الأخرى في المنظمة، بما في ذلك توضيح الأولويات، وعمل التسوية والحلول المقبولة لكل الأطراف.

- القبول بأن الأولويات التي قمت بتجديدها ليس من الضروري شراكتها مع مرؤوسيك المباشرين ما لم تقم بشراكة رؤيتك معهم.

لكي تبني شبكات التواصل

تشتمل عملية بناء شبكات التواصل على تقوية ودعم العلاقات المتبادلة مع كل من تتفاعل معهم مثل الرؤساء، الأنداد، المرؤوسين المباشرين وكذلك العملاء، الموردين، والأفراد الذين تتعامل معهم في الشركات الأخرى.

ولكي تقوم بهذه المهمة بصورة جيدة فإنك تحتاج إلى:

أن تنظر إلى نفسك على أنك شخص يهتم بتنمية الآخرين وليس مجرد إنجاز بعض الأنشطة.

- رؤية القيمة في سياسات المنشأة على أنها الشراكة وتكوين التحالفات.

- فهم موقعك ومواءمته في المنظمة، وكيف تستخدم موقعك

ومواصفات الشخصية لتحقيق أهدافك والحصول على الموارد المطلوبة؟ وكذلك مساعدة الآخرين في مثل هذه الأمور.

- فهم أهمية تنمية العلاقات مع الآخرين خارج وداخل مجموعتك.

- ترقب وجود الفرص لقضاء بعض الوقت مع رؤسائك وأندادك، مثل المحادثات غير الرسمية، الذهاب إلى الغداء، الاجتماعات، التفاعلات والمناسبات الاجتماعية.

- المشاركة بفاعلية داخل منظمتك والمجتمع الخارجي لكي تتمكن من إيجاد سمعة جيدة لمجموعتك ولشركتك.

يصبح بناء شبكات التواصل – التواصل مع الآخرين – أمراً سهلاً لبعض المديرين دون الآخرين، ولكن عليك أن تتذكر أن الممارسة تجعل هذه العملية مألوفة وهذه هي الطريقة الوحيدة العملية والفاعلة للتعامل مع حقائق دنيا الأعمال.

نظرة أكثر شمولية

عندما تتحول من شخص (موظف) عادي إلى دور المدير فإنك لا تراجع توقعاتك وترى نفسك من منظور مختلف فقط، بل تبدأ في رؤية المشكلات وكيفية علاجها وقياسات النجاح بطريقة

جديدة.

إن المشكلات التي كنت تواجهها وأنت موظف عادي ربما تتعلق مباشرة مع بعض الأنشطة المطلوبة في عملك؛ ولهذا فإن مثل هذه المشكلات قد تكون هناك حلول واضحة بالنسبة لها، وبالرغم من ذلك فإن معظم المشكلات التي سوف تواجهها بصفتك مديرًا سيكون لها أكثر من حل، حاول أن تبحث عن العديد من هذه الحلول ما أمكن، أيضاً، حاول أن تقوم بتعريف المشكلات من منظور أكثر شمولية، بمعنى أن ترى أنها تتعلق بمجموعتك أو منظمتك ككل، وليس فقط عملك أنت فقط. بصفتك موظفًا عاديًا، فلربما كنت تعرف النجاح من واقع أدائك. ما عدد العملاء الجدد الذين قمت بإقناعهم؟ كيف يعمل المنتج الذي قمت بتطويره، وهكذا. ولكن وأنت مدير فإن مسؤوليتك الأولى هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين؟ ولذا فإنك تحتاج إلى قياس النجاح بطريقة مختلفة، خصوصا وأن نجاحك سوف يتم تعريفه عن طريق مدى إنجاز فريقك لأهدافه، كيفية مساعدتك للمرؤوسين في زيادة مهاراتهم وإدارة الأنشطة التي قاموا بها بفاعلية، وأيضا كيف تدعم أنشطة مجموعتك أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

وكما أن النجاح يحتاج إلى القياس بطرق جديدة للمدير، فإن الرضا يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة، في الماضي ربما سُررت

بإنجازاتك الشخصية، لكن الآن فإنك تحتاج إلى البحث عن الرضا من مصادر مختلفة، من ناحية، ربما تكون هناك عدة خطوات تتعلق بمخرجات قراراتك وأفعالك قد أزيلت. نتيجة لذلك، فإن علاقتك بهذه المخرجات قد تكون بعيدة وغامضة وربما لا يتم إدراكها، ونادراً ما تحصل على الدرجة نفسها من الرضا والإشباع التي حصلت عليها في الماضي بمخرجات ناجحة كانت من عملك أنت.

كيف تشعر بالرضا والغبطة في ظل هذه الظروف المتغيرة؟ يتعلم العديد من المديرين الاستمتاع بمساعدة الآخرين في النجاح. يكتشف هؤلاء المديرون أن بإمكانهم أن يكونوا موجهين أو مديرين فاعلين حيث يستطيعون تحفيز مرؤوسيهم إلى أداء غير مسبوق، كذلك فإنهم (المديرون) يتكيفون بطريقة تدريجية إلى هويتهم الجديدة ويتقنون المسؤوليات الجديدة. لهذا فإنهم يحققون النتائج التي يريدونها؛ وبذلك يكون لهم تأثير كبير على أداء شركتهم.



إدارة الفِرق



يُعرّف الفريق على أنه ليس مجرد مجموعة من الأفراد يعملون سوياً، وإنما هو عبارة عن عدد صغير من الأفراد، بمهارات تكمل بعضها بعضًا، يلتزمون بهدف مشترك، وأهداف أداء مشتركة، وأسلوب محدد لمهمة يعدون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية جماعية، في هذا الجزء من الكتاب سوف نقوم باستكشاف فوائد العمل الجماعي وطرق إدارة الفريق بفاعلية.

لماذا تكوِّن الفرق؟

للعديد من أنشطة الأعمال ومشروعاتها، فإن الفريق المتماسك يمكن أن يحقق النتائج التي يعجز عن تحقيقها مجموعة من الأفراد إذا ما عملوا بطريقة فردية، تُعد الفرق ذات قيمة حينما يكون عمل الفريق أو القسم يتسم بالآتي:

- يحتاج إلى مدى واسع من المعرفة، والخبرة، ووجهات النظر التي لا يمكن توافرها في شخص معين بذاته.
- يشمل أنشطة متشابكة عبر عدد من الأفراد.
- يتطلب الملكية والالتزام من جانب جميع الأعضاء.

عندما يعمل الفريق بجدية، تصبح النتائج أكثر فاعلية. ربما تشتمل هذه النتائج على زيادة الأداء والإبداع، التواصلات الفاعلة، التدريب والتطوير عبر الوظائف، والتطبيق الفاعل للمخطط

والإستراتيجيات. تنبع هذه المزايا من تكامل جهود أعضاء الفريق ومهاراتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى ذلك، تميل الفرق إلى إقامة عمليات التواصل التي تشجع على حل المشكلات بطريقة مستمرة. وأخيراً، فإن الكثير من الأشخاص يتمتعون بالعمل ويصبحون متحفزين له داخل الفريق؛ نتيجة لذلك؛ فإنهم يتقنون أداءهم في ظل هذه الظروف.

كيف تدير فريقاً من الفِرق

إن عملية تكيّف أسلوبك الإداري ليلائم موقف الفريق لا يجب أن يعني اتباع منهج جديد تماما قد يكون غير حقيقي أو اصطناعي لك، بدلاً من ذلك، فإنه يمكنك تعديل السلوكيات التي تنتهجها وإضافة بعض السلوكيات الجديدة التي تساعدك في قيادة الفريق بطريقة أفضل.

اعتبر الأمثلة الموضحة في الشكل أدناه، «أربعة نماذج من القيادة» يستطيع المدير أن يعد نفسه للفعل حسب الضرورة.

أربعة نماذج من القيادة

تبني هوية وأهداف المجموعة	تبني الاختلافات الشخصية
تشجيع المواجهات بين أعضاء الفريق	تشجيع الدعم بين أفراد الفريق
التركيز على تنمية وتطوير الفريق	التركيز على الأداء الحالي للفريق
التركيز على الأفضلية والاستقلالية	التركيز على سلطتك الإدارية

يوضح كل واحد من هذه النماذج قوتين متضاربتين أو التوترات التي تقع في صميم حياة الفريق، وبالنسبة لكل واحد من هذه المعايير يكون من الملائم أحيانا أن تميل إلى واحدة من هاتين النهايتين. في الأحيان الأخرى، قد يكون من الملائم أن تكون في المنتصف. كل ذلك يعتمد على حاجات فريقك.

إدارة الموظفين



تمثــل إدارة الموظفين، كل علــى حدة، تحدياً فريــداً من نوعية للمدير الجديد. في هذا الجزء من الكتاب ننظر بعين فاحصة لبعض الإستراتيجيات للاستغلال الأمثل لمرؤوسيك المباشرين.

فهم الأساليب والأنماط الإدارية

لاشك أنه من المهم أن تكيف أسلوب إدارتك للفريق، كما يجب أن يكــون هذا التكيف هو أســلوب إدارتك للأفــراد المختلفين داخل الفريــق. وهــذا يعني أنــه يجب عليــك أن تقدم أنواعــاً مختلفة من القيادة لكل شخص، ويعتمد ذلك – على سبيل المثال – على مستوى التطــور المهني لهــذا الشــخص، ومــدى التزامه في العمل، يوضــح الجدول الآتي «مواءمة وتكيّف أسلوبك الإداري» بعض الأمثلة.

على سبيل المثال: إذا كنت مديراً إقليميا للمبيعات ومعك فريق مــن رجــال البيع، يجــب أن تقوِّم ما يحتاجه كل عضــو من أعضــاء الفريق منك، وســوف تكــون هذه الاحتياجات مختلفة من شــخص لآخر.

ســوف يأخذ الموظــف حديث التعيــين وقتا أكــبر، حيث يحتاج إلى الإرشــادات الدقيقة والتوجيه، كما تحتاج –أيضــاً– إلى مراقبة الشخص الذي يقوم بالعمل دون التوجيه والإرشاد، لأنه من المحتمل أن يرتكب بعض الأخطاء، ناهيك عن شعوره بأنه لا يشغل اهتمامك، مما يؤدي به إلى الإحباط.

على الجانب الآخر، فإن رجل البيع الذي يعمل في الشركة نفسها أكثر من خمسة عشر عاماً تكون حاجته إلى الإرشاد والتوجيه أقل. عليك أن تعطي هذا الشخص قدراً كبيراً من الحرية ليقوم بعمله على أحسن وجه، ربما تسأل هذا الشخص أن يكون موجها لموظف جديد، إذا أخطأت التقدير فيما يريده هذا الموظف القديم وقمت بإدارته عن قرب كما لو كان موظفاً جديداً، فسوف يشعر بالإحباط والغضب لعدم ثقتك به.

يحتاج الأشخاص إلى درجات مختلفة من التطوير المهني والالتزام؛ لهذا عليك أن تطبق درجات مختلفة من التوجيه والإرشاد والتدريب والتفويض الملائم.

تكييف ومواءمة أسلوبك الإداري

مستوى التنموية أو الالتزام	مثال	الأسلوب الإداري الملائم
مبتدئ	بداية حياة الموظف المهنية. أو بداية عمله في مهمة جديدة	توجيهي. عليك بمتابعة هذا الشخص بدرجة أقرب وتقديم إرشادات واضحة ومتطلبات واضحة
المنخدع أو الموهوم	عضو الفريق الذي يشعر بالمرارة والامتعاض بخصوص المشكلات داخل الفريق	التوجيه. عليك بأن تحدد اهتمامات هذا الشخص وأن تعمل معه لتخطي هذه العقبات

المعارض أو المقاوم	عضو الفريق الذي يعاني مـن عدم الثقـة لينخرط في العمل الذي يقوم به	المسـاعدة: عليك أن تشجع هـذا الشـخص لأن يحدد نقـاط قوته ثـم يركز على هـذه النقـاط وأن يأخـذ قليلا من المخاطرة
أعلى درجات الأداء	عضـو الفريق الذي يؤدي عمله بنجاح تام	التفويض. عليك أن تعطي هذا الشخص حرية العمل وأن تثق به بإعطائه بعض الأنشطة الرئيسة والمسؤوليات، واتخاذ القرارات

معرفة متى وكيف توفر التغذية الارتجاعية

في مجـال العمل التجاري، فإن التغذيـة الارتجاعية هي عبارة عن مشـاركة (شـراكة) الملاحظات على أداء العمل أو السـلوكيات المرتبطة به، وذلك بهدف تعزيز أو دعم السلوكيات الفاعلة، وتغيير تلك السـلوكيات غير الفاعلة، وعلى الرغم من أن ذلك يتشـابه مع التدريـب والتوجيـه إلى حد ما، فـإن التغذية الارتجاعيـة هي أكثر مباشرة ووضـوحا في طبيعتها عن التدخل، ويمكن أن تحدث بقبول المستلم لها من عدمه.

وبتقـديم التغذيــة الارتجاعيــة، فإنــك تهـدف لأن تكـون بنـاءً ومســاعدًا لمن تقدم إليهم هــذه التغذية وليس مجــرد انتقاداتك أو حكمك على الأمور، ويتمثل هدمك في تقديم النصـيحة بخصــوص طرق التحســين وليس مجــرد تعداد أخطاء الشــخص الآخر، وبناءً علــى متطلباتك، يمكــن أن تقدم تغذية ارتجاعية لشــخص ما بناءً على أهدافه سواء أكانت قصيرة أم طويلة الأجل، كما يمكنك أيضا تقديم التغذيــة الارتجاعية في اتجاهات مختلفة: إلى أعلى (أي إلى رئيســك في العمــل) أو إلى أدنى (مرؤوســيك المباشــرين) أو حتى أفقيا إلى زميل آخر أو أحد أندادك.

وبوصــفك مديــرًا جديدًا، ربمــا ترغب في تقديم هــذه التغذية الارتجاعية لمســاعدة واحد من مرؤوســيك المباشرين، أو رئيسك أو أحد أنــدادك وذلك بهدف تحقيق أهدافه في العمل، يمكنك أيضــا طلب التغذية الارتجاعية من مرؤوســيك أو رئيســك أو أحد أندادك حتى تســتطيع تحسين أدائك. بغض النظر عن من هو مستقبل هذه التغذية الارتجاعية، فإن التغذية الارتجاعية الفاعلة يمكن أن تساعد في هذه النواحي المتعلقة بعمل من يستقبل هذه التغذية الارتجاعية.

- العلاقات. كيف يتفاعل هذا الشخص مع الآخرين بكفاءة.
- العملية. كيف يقوم الشخص بإتمام عمله.
- النتائج. كيفية قياس أداء الشخص في إنجازه لعمله.

استخدام التدريب والتوجيه

يُعد التوجيه عملية شراكة بين شخصين هما في الغالب المدير والمرؤوس المباشر، حيث يشارك كلاهما الخبرة والمعرفة لكي يتم تنظيم منفعة المرؤوس ومساعدته في تحقيق الأهداف المتفق عليها. إن الشراكة الفاعلة هي التي يكون فيها المرؤوس نشطاً وراغباً في المشاركة.

يوضح الجدول أدناه «ما هو التوجيه أو التدريب» تفصيلات أكثر عن ماهية التوجيه أو التدريب.

ربما تتفق مع مرؤوسك المباشر في تكوين علاقة توجيه وتدريب والتي يعتقد كلاهما أن العمل معاً سوف يؤدي إلى تحسين الأداء. ومن خلال التوجيه والتدريب، يمكنك مساعدة المرؤوس المباشر في النواحي الآتية:

- تعظيم نقاط القوة (مثلاً، بناء المهارات التحليلية).
- التغلب على الصعوبات (المصاعب) الشخصية (مثلاً: التغلب على الخوف عند إلقاء محاضرات لمجموعة من الناس).
- تحقيق مهارات وقدرات جديدة (مثل تنمية مهارات تواصل جديدة).
- تحضير أنفسهم لتحمل مسؤوليات جديدة (مثل قيادة مشروع معين).

- إدارة أنفسهم (مثلاً: تعلم أساليب جديدة لإدارة الوقت).
- العمل تجاه تحقيق أهداف الأداء (مثلاً، العمل على وضع أهداف أكثر واقعية).

ما هو التدريب أو التوجيه؟	
التدريب أو التوجيه هو:	**التدريب أو التوجيه ليس**
• وسيلة للتعلم والتطوير	• ليس وقفا للانتقادات
• طريقة لإرشاد شخص ما تجاه هدفه	• ليس وسيلة لتوجيه أفعال شخص ما لكي تحقق أهدافك أنت
• شراكة الخبرة والرأي لتحقيق مخرجات متفق عليها	• ليس فرصة لأن تكون أنت الخبير أو المشرف الذي يعرف كل الإجابات والحلول
• وسيلة للإقناع والدعم لشخص آخر	• ليس طريقة معينة لمعالجة الأمور الشخصية
المصدر: مأخوذ عن مجموعة التفاعل	

فهم مثلث العلاقات

أحد المداخل لإدارة الفرق والأفراد هو أن تتخيل مثلثاً يتكون من ثلاث مجموعات من العلاقات:

- علاقاتك بالفريق ككل.
- علاقاتك بكل عضو من أعضاء الفريق على حدة.
- علاقات أفراد الفريق مع الفريق ككل.

تؤثر العلاقة في واحدة من هذه المجموعات العلاقة مع المجموعتين الأخريين. وإذا ركزت على واحدة من هذه المجموعات على حساب المجموعة الأخرى، فإن أداء فريقك يمكن أن يعاني أو يتأثر بذلك، فعلى سبيل المثال: إذا أعطيت انتباها كثيراً على دورك بصفتك مديرًا للفريق، فلربما يشتكي أحد أعضاء الفريق بأنك لا تعطي أو لا تعترف بمساهمات الأفراد (أعضاء الفريق)، ثم يتبعون ذلك بحجب تفكيرهم وآرائهم عن الفريق؛ لأنهم يشعرون بأن إسهاماتهم لا تعطى الاهتمام المناسب، بمرور الوقت، يصبح الفريق ككل سلبيا وغير مشارك، وعندها ربما تقرر أن الفريق غير ممنون أو غير مقر بالجميل، ومن ثم تسحب دعمك ومساندتك له عندئذٍ تتراكم التوترات ويهبط المستوى العام لأداء الفريق.

إن الاعتدال في تناول الأمور يُعد مفتاحا للنجاح. وكلما أحدثت توازنا في تعاملك مع المجموعات الثلاثة، أدى ذلك إلى فريق أكثر صحة وسعادة وإنتاجية.

الترويج للتنوعية وثقافة المجموعة



بالإضـافة إلى تعلمك كيف تدير الفـرق والأفراد، فإنك تحتاج إلى أن تتقـن فن الاسـتفادة مـن التنوع (التنوعيـة) في مجموعتك وكذا هيكلة ثقافتها، لنشرح ذلك بالتفصيل.

فهم أنماط ونماذج التنوعية

تعنـي كلمـة التنوعية بالدرجـة الأولى عند الكثـير من الناس، العرقيـة، الديموجرافيـة أو اختلافات الجنس بـين الموظفين داخل الشـركة، وبالتأكيـد فإن مثل هـذه الاختلافات يمكـن أن تؤثر على الفرضيات القائلة بأن الناس Make about each other وكذلك الطريقة التي يعملون بها معا، لكن التنوعية يمكن أن تحدث في بعض العوامل الأخرى بعضـها يمكن رؤيته وبعضـها الآخر لا يمكن رؤيته. يمكن لرؤسائك، وأندادك، ومرؤوسيك أن يختلفوا في طرق كثيرة:

- الخـبرة. قد يكون بعض النـاس حديثي التخرج من الجامعة ويدخلون سوق العمل لأول مرة، وقد يكون بعضهم الآخر أكثر خبرة في العمل.
- الخلفية الثقافية. ربما يأتـي الأفراد من مناطق مختلفة من الدولة أو حتى من دول مختلفة.
- القدرة المادية. قد يستخدم بعض الناس نماذج مساعدة من التقنيـة مثل البرمجيات التي يمكـن التعامل معها من خلال الصوت، وذلك لأداء أعمالهم.

- أسلوب ونمط العمل والتعلم. يتعامل بعض الناس مع الأنشطة بطريقة منطقية ومنهجية، بينما بعضهم الآخر قد يتسم بالإبداع والحدس.

يمكن لكل هذه الاختلافات أن تؤثر على احتياجات الأشخاص وطرق التواصل والتفاعل وكذلك تحديد الأولويات.

فهم الجوانب المحسوسة (الملموسة) في التنوعية

يختلف الناس أيضاً في بعض العوامل التجريدية أو النظرية. يمكن لهذه الاختلافات أن تجعل بناء العلاقات مع المرؤوسين أكثر تحديا، على سبيل المثال: يمكن أن يكون مرؤوسوك المباشرون مختلفين في واحد أو أكثر من العوامل الآتية:

الدوافع المهنية. ربما يتطلع بعضهم إلى العمل الإداري، بينما يرغب بعضهم الآخر في استمرار إسهاماتهم بوصفهم أفرادًا عاديين. كما أن بعض الموظفين، بطريقة أو أخرى، قد يكونون مدفوعين بحب العمل والأداء على أعلى المستويات.

الأفضليات الإدارية. ربما يحتاج بعض الناس توجيهاً أكبر مما قد يحتاجه بعضهم الآخر. وربما يحتاج بعضهم قدرا أكبر أو أقل من التواصل معك في شكل الاجتماعات الرسمية أو تناول رسائل البريد الإلكتروني.

الأسلوب الشخصي. قد يكون لبعض المرؤوسين طريقته الخاصة للتفاعل والتواصل مع الآخرين، أو التعامل مع الصراعات.. وهكذا. لكن للأسـف، فإن بعض المرؤوسين المباشرين قد يتسببون في إيجاد المشكلات أو يكونون هم أنفسـهم هذه المشكلات. على سبيل المثال: قد لا تكون لديهم دوافع قوية للعمل، أو يتسـمون بشخصـية مكدرة، أو مزعجة، والتي قد تتسبب في ابتعاد زملائهم عنهم، أو أن تتسبب في صرف انتباه زملائهم من أعضاء الفريق.

إن كل هذه الاختلافات تسهم في إيجاد التحديات التي يمكن أن تواجهها أنت عندما تصبح مديراً لأول مرة، إن الاختلافات العميقة بـين الأفراد يمكن أن تؤدي إلى سـوء الفهم أو أي صـعوبات أخرى، لكنها أيضًـا من جهة أخرى تخدم بوصـفها مصـدرًا للإسـهامات الخاصة التي يقوم بها كل عضو في الفريق.

حقـاً، إنه كلما زادت درجة التنوعيـة في فريقك، زادت الأفكار ووجهات النظر، وحلول المشكلات، والمهارات، والقدرات الشخصية التي قد يسهم بها فريقك. هناك العديد من الموارد التي قد تحتاجها لكي تتعلم كيفية الاستفادة من هذه الأمور.

فهم ثقافة المجموعة

عندما تأخذ الخطوات الأولية وأنت مدير جديد لمجموعة قائمة، ربما تكتشـف بعض المفاجآت: إن الفريق الذي سيقوم بقيادته لديه

ثقافتـه الخاصـة – أي أن لديه طرقاً متميزة في حل المشـكلات، أو إتمام العمل، أو التواصـل، أو التعلم، أو التعامل مع الصـراعات، أو التفاعـلات مع المجموعات الأخـرى، أو التعامل مـع الاخفاقات، أو الفشـل في الإنجاز، وقد تكون ثقافة فريقـك قد تم هيكلتها بالقائد السـابق للفريق وأسـلوبه الشخصـي، وتوقعاته أو بأسلوب وتوقعات أعضـاء الفريق، أو أسـلوب حيـاة الفريق والتحديـات التي واجهها الفريق.

إن الخطـوة الرئيسـة في بناء العلاقات الفاعلة مع مرؤوسـيك المباشرين هي تجنب عمل التحسينات بأسرع مما يجب. أولاً، عليك أن تقضي بعض الوقت في تعلم ثقافة الفريق التي آلت إليك وحينئذٍ يمكنـك تحديد أفضـل الطرق لمسـاعدة أعضـاء الفريق في تحقيق نجاحاتهم الشخصية والتقدم نحو تحقيق أهدافك الإستراتيجية.

هيكلة (بناء) ثقافة مجموعة جديدة

غالبا ما يقوم المديرون الجدد بوضـع الفروض (الفرضـيات) عندما يديرون فرقا قائمة:

- إن كل المرؤوسين متشـابهون فيما يختص بطريقة عملهم وأساليبهم الشخصية وخلفيتهم الثقافية... إلخ.

- إن كل أعضاء المجموعة لهم الدوافع نفسها وكذلك الأهداف والقيم التي يمتلكها مديريهم.
- إن القادة يجب أن يعاملوا جميع مرؤوسيهم بالطريقة نفسها حتى يتحقق العدل في المعاملة.

وحتى حينما تكون الاختلافات والفروق بين أعضاء المجموعة واضحة، يفترض بعض المديرين أنه بإمكانهم تشكيل الموظفين حسب ما يرون أي، تغييرهم بحيث يصبحون متقاربين مع المديرين أنفسهم، لكن هذا المجهول عادة ما ينتج عنه المقاومة والاعتراض من الموظفين.

أولاً، عليك أن تدرك أن كل عضو في فريقك (مجموعتك) هو شخص فريد، لديه شخصيته المتميزة ومهاراته ودوافعه الخاصة. ثم قم باتخاذ الخطوات الآتية:

1 - التعرف على المرؤوسين المباشرين. وذلك من خلال التحدث إليهم، سؤالهم، ملاحظة إجاباتهم عن الأسئلة مثل «ماذا يفضل المرؤوسون كيفية إداراتهم؟ «ما الذي يدفعهم؟ (المنطق، العواطف؟ الأفكار الجديدة؟ «من الذى يحتاج إلى قبضة حديدية عند التعامل معه؟ من الذي يحتاج إلى المدح؟ كيف يستجيب المرؤوسون للصراعات؟

2 - تحديد الطريقة المثلى لمعاملة كل موظف بطريقة عادلة لكي تساعده في تحقيق النجاح، تعني المعاملة العادلة عند بعض المديرين المعاملة المتساوية للجميع، لكن حقيقة العدل هو إيجاد أفضل الطرق لمساعدة كل موظف في النجاح، وهذه الطرق ربما تختلف باختلاف مواقف مرؤوسك المباشر.

لهذا فإنه عندما تعامل الأفراد بطرق مختلفة فإنك في حقيقة الأمر تعطيهم فرصا متساوية من أجل إنجاحهم.

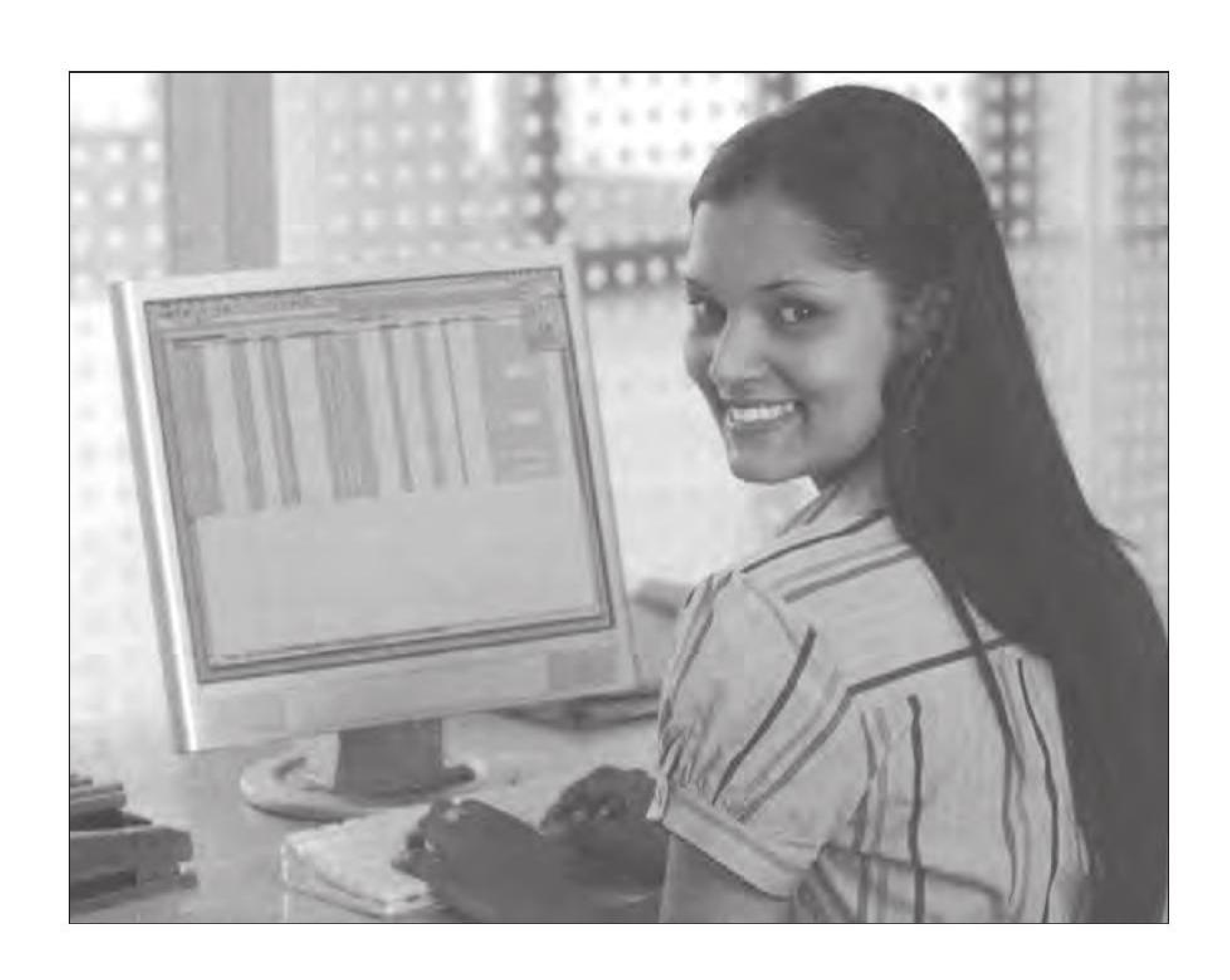
على سبيل المثال: افترض أنك ستصبح رئيسًا لمجموعة تطوير المنتجات، فكيف يمكنك مساعدة كل عضو من أعضاء هذه المجموعة بطريقة عادلة؟ ربما يستجيب عضو عن طريق مدح طاقته المتجددة أو الالتزام أو الإبداع.

يمكنك أن تشير إلى ذلك وأن تشكره شخصياً على الأقل مرة كل أسبوع على نجاحاته الجديدة. وربما يكون هناك عضو آخر من أعضاء الفريق مدفوعا بفكرة أن المنتج الجديد الذي تطوره مجموعتك سوف يساعد المستهلك ليعيش حياة أفضل. عند مناقشتك الأفكار المتعلقة بالمنتج الجديد، عليك أن تأخذ بعض الوقت في شرح كيف أن هذا المنتج، أو تلك الوسيلة سوف تمكن الناس من أن يعيشوا حياة صحية أفضل، أو حياة أكثر استمتاعا.. إلخ.

وأخـيرا فقد يكون هناك شـخص من أفـراد مجموعتك عنده القابليـة أو النزعـة للمعاناة من الإصـابات الناتجـة عن الحركة الروتينية للأصابع إذا قضى وقتاً أكثر من اللازم أمام الحاسوب، فـإن قيامـك بالبحـث عـن الاسـتثمار في البرمجيات الحاسـوبية القائمة على إدراك الصـوت لأنها سوف تساعده في التميز في عمله دون التعرض للإصابات.



اعتناق هويتك (ذاتك) الجديدة



يعتقد الكثير من المديرين الجدد أنهم بحاجة إلى إتقان المهارات والقـدرات الإداريـة الجديدة؛ ليتمكنـوا مـن أداء أدوارهم بنجاح. وبالرغم من ذلك، فإن بعضـهم لا يدركون أن دورهم الإداري سوف يـؤدي دوراً في تغييرهم، وحينما تكرس نفسـك لهذا الدور الجديد، فسوف تدرك بخبرتك وجود تحولات بين ثلاثة عوامل:

- دوافعك بصفتك مديرًا.
- تقديرك لكفاءتك في القيام بهذا الدور.
- هويتك الاحترافية.

دعنا نتناول كل واحد من هذه العوامل.

فهم دوافعك

يتطلـع العديد من الموظفـين إلى دورهم الجديـد، ذلك لأنهم يعتقـدون بـأن هـذا الـدور سـوف يمكنهـم من اكتسـاب السـلطة والمسـؤولية، تحسين وضعهم المالي، ممارسـة دور أكبر من السلطة والتأثير، كما أن هذا الدور الجديد سـوف يسـهم في تحسـين بعض الممارسـات، وتدريـب الآخريـن على الطـرق الصـحيحة للقيام أو لإنجـاز الأعمال، وربما يعتقد هؤلاء المديرون بأنهم سـوف يحققون الهيبـة والمكانـة، وإدراك الآخرين لإسـهاماتهم في نجاح المنظمة، واستخدام الدور الإداري وسيلة للتدرج لأعلى في المناصب الإدارية.

ربما تكون بعض هذه الأهداف أو كلها عند بعض هؤلاء المديرين ذات صلة، مهمة ويمكن إنجازها. على أنه غالباً ما يكتشف المديرون الجدد بعض الأشياء المحيرة وذلك بعد الاضطلاع بالمسؤوليات الجديدة، وهذه الأمور تتعلق بالوظيفة ذاتها أو السلطة أو النجاح (نجاحهم) إنها تتعلق بمجموعتهم، وكفاءة ونجاح هذه المجموعات. لقد رأينا من واقع حديثنا أن المديرين الجدد الذين يقومون بهذا العمل لأول مرة يسيئون كثيراً عندما يجدون أن مستوى سلطتهم أقل كثيًرا مما كانوا يتوقعون، وأن معايير قياس أدائهم أقل وضوحا من المعايير التي كانت تستخدم لتقويم أدائهم بوصفهم موظفين عاديين وأن شعورهم بأن مجهوداتهم قد أثمرت يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً.

من ناحية أخرى، فإن كونك مديراً فاعلاً، سوف يمكنك مساعدة المرؤوسين في الإبداع وتحقيق أحلامهم، كذلك فإنك ترى أن مرؤوسيك قد حصلوا على المهارات والثقة بالنفس وفرص الزيادة في مرتباتهم وحياتهم المهنية، وأخيراً فإن قدرك أن تطاق ومدى تأثيرك على المنظمة يزداد على إسهاماتك عندما كنت موظفا عاديا.

ومهما كانت بواعثك الأصلية لأن تصبح مديرا، فإنَّ عليك أن تكون صادقا مع نفسك ومنفتحًا مع التغيير ومتقبلاً له.

تقويم قدرتك على أداء العمل

وعندما تنخرط في دورك الجديد، ربما يتحول سؤالك من «هل أحب العمل بصفتي مديرًا؟ إلى «هل سأكون جيداً في هذا الدور؟. ولكي تقدرمدى تأثيرك وأنت مدير:

حاول تقويم تأثيرك على أفراد بعينهم، خاصة مرؤوسيك المباشرين. على سبيل المثال: عندما يقوم مدير المبيعات بتدريب وتوجيه أحد مندوبي البيع على كيفية إتمام الصفقات ثم يقوم بملاحظته لكي يقرر ما إذا كان رجل البيع قد أتم عددا أكبر من الصفقات في ربع السنة الأول (مثلا).

لاحظ مدى تأثيرك على ثقافة المجموعة. على سبيل المثال: المدير الذي يتمتع بقدرة طبيعية لاستخدام الفكاهة لكي يلهم الآخرين عادة ما يبدأ بملاحظة أن مرؤوسيه المباشرين هم أيضا يستخدمون الفكاهة لرفع معنوياتهم.

سل الآخرين عن تأثيرك على المنظمة، حاول جمع الانطباعات المختلفة عن أسلوبك الإداري، أو تأثيرك وذلك من مصادر مختلفة، وخاصة المرؤوسين المباشرين، الأنداد، الرؤساء، والمستهلكين ولكي توضح ذلك، اطلب من المشرفين عليك أن يقوموا بتقويم أدائك كل ثلاثة أشهر.

- قم بتطوير معاييرك الموضوعية في تقويم أدائك. على سبيل المثال: تتبع معدل دوران التوظيف في مجموعتك، أو عدد شكاوى المستهلكين بخصوص الجودة.. وهكذا.
- تفحص الأنماط الشائعة أو المتضاربة في التغذية الارتجاعية التي تحصل عليها، مثلاً: ربما تكتشف أن أحد مرؤوسيك المباشرين أو رئيسك المباشر يرون أنك خجول أو متردد بينما يراك الآخرون على أنك أكثر عدوانية.
- راقب سلوكك جيدا وقم بتحليل تناولك لمواقف مختلفة. لكي توضح ذلك، لاحظ كيفية تناول التحية مع مرؤوسيك في بداية اليوم. هل تبتسم وتقول أهلا لكل فرد من أفراد المجموعة. أم أنك تدخل مكتبك وتبدأ عملك اليومي بقراءة البريد الإلكتروني والرسائل التليفونية.
- ابدأ في تكوين مجموعة من المديرين الأنداد، ثم حاول البحث عن الأشخاص الذين يمكنك الرجوع إليهم عند طلب المساعدة أو تهجين وتوسيع رؤيتك.

وبتجميع الأنواع العديدة من المعلومات من مصادر مختلفة، فإنه بإمكانك أن تجمع الحقائق والبراهين التى تحتاج إليها، إن الانطباعات التي تترتب على ذلك سوف تعطيك صورة متكاملة عن تأثيرك في الشركة.

إدراك الجديد فيك

وكلما زادت تجاربك في دورك الجديد، فسوف تكتشف الجانب الجديد في شخصيتك، بعض هذه الاكتشافات قد تكون مشجعة. على سبيل المثال: ربما تجد أن العديد من زملائك ومرؤوسيك المباشرين يرونك أكثر تعاطفا ومساندة أكثر مما ترى نفسك، أو ربما تتعلم أن لديك مخزونا من الحماسة والآراء الجيدة، أو أنك موهوب في إعطاء الآخرين تغذية ارتجاعية إيجابية عن النقاط الجيدة التي يثيرونها، وأيضًا نواحي التحسينات التي يحتاجون إليها.

لكن بعض الاكتشافات الأخرى قد تكون محبطة، على سبيل المثال: ربما تدرك أن الآخرين يرونك على أنك عدوانيٌّ، ذو مطالب كثيرة، لك اهتمام ذاتي، وأنت ديكتاتور جاف، غير ثابت في الرأي أو فيك بعض الصفات (الخصال) غير المقبولة، أو ربما لا يكون لديك الثقة بنفسك التي تظن أنك تمتلكها.

تذكر: أنك توجه التحول في هويتك (شخصيتك). عليك أن توازن نيتك مع تأثيرك. كيف تريد أن يفهمك الآخرون، وما هو التأثير الحقيقي لسلوكك عليهم؟ إن دورك هنا هو أن تعترف باختلاف وجهات النظر والحقائق، وأن تسلك المنهج السليم في معالجتها.

تقوية ذكائك العاطفي



إن فهـم ذاتك وفهـم الآخرين يمكن أن يسـاعدك في مواجهة وتوجيه التحولات الشخصية التي سوف تتعرض لها بصفتك مديرًا جديـدًا. لكـن، كيف يمكنـك تعميق معرفتـك بخصـوص دوافعك ودوافع الآخرين ونقاط ضعفك ونقاط ضعف الآخرين؟.. الطريقة لعمل ذلك هي من خلال اسـتخدام تقويـة ذكائك العاطفي، خليط من مهارات إدارة الذات وقدرتك على العمل مع الآخرين.

ما هو الذكاء العاطفي؟

يتكـون الذكاء العاطفي مـن خمس مكونات (أجـزاء) كما هو موضح بالجدول أدناه.

مكونات الذكاء العاطفي مهارات الإدارة الذاتية:		
المهارة	تعريفها	مثال
١- معرفة الذات	معرفة نقاط الضعف فيك ورغبتك في الحديث عنها	لا تعمـل بكفـاءة في ظـل التوقيـت غير الـكافي لإتمام العمل، وتقوم بتخطيط وقتك بحـذر – وتشـرح لزملائك لمـاذا تكون حذرا بخصـوص جدول أعمالك

٢- التنظيم الذاتي	القدرة على التحكم في بواعثك وتقوم بتوزيع هذه البواعث لأغراض جيدة	أخفقت مجموعتك خلال أحد العروض التقديمية. بدلا من القرع على كرسي أو النظر بغضب، تأخذ بعض الوقت لتقويم الموقف. تدرك الإخفاق، تفكر في بعض المسببات للإخفاق، ثم تقوم بتجميع أعضاء الفريق وتقدم شعورك ويعملون معا للتعلم من هذا الخطأ
٣- الدوافع	أن تكون مدفوعا بدافع داخلي للإنجاز وليست المكافآت الخارجية	تبحث عن الزملاء المبدعين، يجب أن تتعلم، تعتز بعملك المتقن. تكتشف دائما الأساليب الأكثر فاعلية في أداء عملك
القدرة على التعامل مع الآخرين:		
المهارة	**تعريفها**	**مثال**
٤- الاعتناق العاطفي	تأخذ مشاعر الآخرين في الاعتبار عندما تقوم باتخاذ القرارات	تقوم بتخصيص أحد مرؤوسيك إلى مشروع مهم وترك الآخرين يغرقون في إحباطهم. تأخذ مشاعر شخص غير سعيد في الاعتبار وتحاول إيجاد السبل لأن تعامل كل مرؤوس معاملة عادلة في الأجل الطويل

٥- المهارة الاجتماعية	بناء العلاقات مع الآخرين وحثهم على التعاون وتوجيههم إلى الاتجاه الذي ترغبه	أنت مقتنع أن مستقبل شركتك يرتبط بالإنترنت وتجد العديد من الموظفين ممن يفكرون في هذا الاتجاه. حاول استخدام مهارتك الاجتماعية في تكوين مجموعة عملية للدعم وذلك عبر الأقسام والوظائف بالشركة. تستخدم مثل هذا الفريق في خلق موقع إبداعي للشركة على الإنترنت، وتقوم بتوظيف الأشخاص من أقسام متعددة في الشركة ليمثلوا شركتكم في مؤتمر متعلق بالإنترنت

تحسين وتطوير ذكائك العاطفي

لكي تتطور وتحسن ذكاءك العاطفي:

- قم بتجميع التغذية الارتجاعية من زملائك ثم قم بإلقاء الضوء على مهاراتك في الذكاء العاطفي التي تحتاج إلى التحسين.

- قم بممارسة سلوكيات الذكاء العاطفي الجديدة كلما أمكن ذلـك، على سـبيل المثال، قم بتذكير نفسـك أن تعبر عن الغضـب أو الإحباط بطريقة جديـدة أكثر فاعلية عن ذي قبل (مثلاً، عند الغضب، اذهب إلى تمشية قصيرة).
- تعهد بالالتزام الشخصي في تطوير ذكائك العاطفي.

ومثل بقية الأشـكال أو النماذج الأخرى في التطوير المهني، فإن تحسـين ذكائك العاطفي يحتاج إلى المجهود والوقت والصـبر. ومع ذلـك فإن لهذا الاسـتثمار عائدًا كبيرًا. توصـلت إحدى الشـركات العالمية للأطعمة والمشـروبات إلى هذه النتائج عندما اكتشـفت أن مديريهـا الذين عملوا على تطويـر ذكائهم العاطفي تخطى أداؤهم الأهداف التي وضعوها بنسبة 20%.



التعامل مع المشاعر الجديدة



أنت على وشـك مباشرة دورك الجديد بصفتك مديرًا، ما هو شعورك تجاه ذلك؟ يشعر معظم المديرون الجدد بالبهجة والسرور والفخر والتشـوق، ولكنهم يشـعرون إلى حد مـا ببعض الخوف من تغيـير دورهم مـن مجرد موظفـين عاديين إلى مديريـن. ولو كنت مثل رجال الأعمال بصـفة عامة، فقد تشـعر بأنـك غير راغب فى التحدث عن هذه العواطف. بعد ذلك كله، فإن مكان العمل يجب أن يحكم بالمنطق والعقلانية، وليس بالعواطف أو الشعور فقط.

لكنه إذا ما تفهمت أن مشـاعرك هي أمر طبيعي، فسوف تكون أقل اسـتغرابا لهذه المشاعر، يمكنك أيضا أن تعد نفسك للتحكم في هذه المشاعر وإدارتها بطريقة أكثر فاعلية وكذلك مع الضغوط التي تأتي مع تحولك إلى هذا الدور الجديد.

ما تتوقعه

ربما تتوقع أن تتعرض لواحد أو أكثر من هذه المشـاعر وأنت في سبيلك إلى هذه الوظيفة الجديدة (المدير).

- الإحباط – خصوصا إذا كان لديك شك في أن استجاباتك للأمـور التـي سـوف تطلب منك قـد لا تتم بالقـدر الذي توقعته.
- القلق المتعلق بالأداء – أو الخوف من الفشل.

- الضـياع – وأنت تودع هويتك القديمة، شـعورك بالتفوق، والأشـياء الأخرى المرضية التي كنت تمتلكها وأنت موظف عادي.
- التواضـع – حينمـا تكتشـف أنك ربما تكون غير مسـتعد لهذا المنصب حسبما كنت تفكر.
- الهامشية – الشعور بتقمصك هويتين في آن واحد.

هـذا أمـر طبيعـي؛ لأن المديريـن الجدد قـد يكون لديهـم أدنى مسـتوى مقبـول للقلـق فـى الأداء أو الخوف من الفشـل. لماذا؟ لأن هؤلاء المديرين يمتلكون تاريخاً مليئا بالإنجازات عندما كانوا موظفين عاديين. ولهذا فإنهم يجدون أنه من الصعب عليهم أن يتخيلوا التعامل مع الشعور بالخزي أو الذنب اللذين غالباً ما يرتبطان بالفشل (يأتيان مع الفشـل). بالإضـافة إلى ذلك، فإن هؤلاء المديرين قد تنقصـهم الخبرة والمهارات للتعامل مع هذه الحالات غير المألوفة.

إن الخطـوة الأولى في التعامل مع هذه المشـاعر والعواطف هي إدراك أن هذه العواطف والمشاعر أمر طبيعي. ثانيا، عليك أن تدرك أن هذه المشـاعر سـوف تقل بمرور الوقـت وأنت تكتسـب المهارات والثقـة التي تحتاج إليها لتؤدي عملك بنجاح وتميز. ثالثا، عليك أن تتخذ موقفا محددا لتخفيف الضـغوط التي ترتبط بهذه المشـاعر. ولكي تخفف هذه الضـغوط، عليك أن تبدأ بفهم الأسباب وراء هذه

المشـاعر المتأججة التي يشـعر بها المديرون الجدد. سوف تبحث في هذه الأسباب في نقاشنا أدناه.

مصادر التوتر في دورك الجديد

ينشـأ التوتر من الأعباء الإضافية والغموض والصراعات التي تأتي مع هذا الدور الإداري. يكتشـف المديرون أنهم مثقلون بأشياء كثـيرة، وفي ضـوء عدم توافـر الوقت الـكافي والمعلومـات، والموارد المحـددة تتكـون لديهم مسـؤوليات متضـاربة، مثل زيـادة الإيراد وفي الوقت نفسـه تخفيض التكاليف وأنه من الضـروري الاستجابة لطلبات العديد من الأشـخاص (رؤسـائهم، عملائهم، مرؤوسيهم المباشـرين، الأنـداد في العمل) مثـل هذه العوامل تجعـل المديرين يشعرون بأن جهودهم مشتتة بين أكثر من جهة.

تنبـع توترات الدور الإداري أيضًـا من بعض مواصـفات الموقع الإداري، مثـل التحـرك بسـرعة، والمقاطعة، أو الإعاقـة الدائمة، من المعـروف أن المديرين لا يسـتطيعون التخطيط بدقة أو يمكنهم رقابـة كل لحظة في يومهـم وأن قراراتهم تتطلب التسـوية أو الحل الوسط بين الاهتمامات المتنافسة، وأن قلة المعرفة عند المدير شيء طبيعي لا ضـير فيه حيث إنهم لا يمكـن أن يكونوا خبراء في العديد من الأمور التي يواجهونها في العمل كل يوم.

ماذا تفعل؟

حالة المُتَاجِر الموهوب لكنه كثير المشكلات.

رُقِّيَت (سوزان) إلى مديرة لهذا القسم بشركة الخدمات الاستثمارية. تعرف سوزان أن عملية التحول من مُتَاجر إلى مدير لمجموعة من المتاجرين ستكون أمراً أكثر تحدياً، لكنها لم تتوقع أن تكون هذه العملية بهذه الصعوبة. لقد أتقنت سوزان عملية بناء العلاقات القوية مع مرؤوسيها حتى تحصل على دعمهم في المبادرات الجديدة التي تقترحها، على سبيل المثال: تقوم سوزان بالتحاور معهم في الطرقات، وتقترح عليهم الذهاب سوياً للغداء وتسألهم عن بعض النصائح.

ومع ذلك، فإن سوزان تواجه بعض المصاعب في إدارة أحد مرؤوسيها. تشتكي (شن) من أحد المتاجرين القدامى في مجموعتها – والمشكلات التي يثيرها داخل الفريق وأحيانًا يتجاهل مطالب سوزان، في بعض الأحيان لا يشارك بصفة كلية في العمل محل المناقشة؛ وبالرغم من سلوكه السلبي، فهو متاجر موهوب. تريد سوزان أن تحتفظ به في مجموعتها، لكنها لا تريد أن يؤثر سلوك (شن) على معنويات وروح المجموعة، من هنا تواجه سوزان صعوبة بالغة في التعامل مع هذا التحدي.

ماذا تريد أن تفعل؟ سوف يقترح الموّجه (مؤلف الكتاب) الحل في الأجزاء المقبلة من الكتاب وتحت عنوان ما يمكنك عمله.

حلول المشكلات اللامتناهية

تمثل عملية حلول المشكلات اللامتناهية مصدرا آخر من مصادر الضغوط، يميل المرؤوسين المباشرين إلى إثارة المشكلات المعقدة، وكذا إحباطاتهم لمناقشتها مع المدير، ويتوقعون منه حل هذه المشكلات. ربما يشعر المديرون الجدد بأن ذلك يمثل عبئا ينوؤون بحمله وتركيز مرؤوسيهم المتكرر على المشكلات أو أخطاء القسم أو المجموعة. يصاب المدير بعد ذلك كله بالإحباط لأن مثل هذه المشكلات أحيانا لا توجد لها حلول بسيطة.

بالإضافة إلى ذلك، ربما يكتشف المديرون أن بعض مرؤوسيهم ليسوا على الدرجة الكافية من التحفيز أو القدرة، كما كان هو الحال عندهم وهم يقومون بهذه المهام نفسها قبل تبوئهم منصب المدير. حقا، فإن التعامل مع الموظفين ذوي المشكلات يمكن أن يمثل مصدرا فريدا – واحداً من نوعه – للسلبية.

في نهاية المطاف يجد المديرون الجدد أنه من الأسهل أن يصمدوا أمام هذه النواحي المحبطة في عمل الإدارة. على المديرين

أن يتعلموا وضع بعض إطارات حول المشكلات التي يرغبون في حلها، خصوصا فيما يتعلق بعملية تصنيف المرؤوسين المباشرين الذين يأتون إليهم طلبا لحل مشكلة معينة.

العزلة

المديرون – شأنهم في ذلك شأن الآخرين – هم كائنات اجتماعية، فهم يتمتعون بتفاعلهم مع الآخرين، ولديهم العديد من العلاقات أو التواصلات قبل أن يكونوا أو يصبحوا مديرين، على النقيض من ذلك، فإن الدور الإداري يمكن أن يؤدي إلى العزلة أحيانا، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- عدم الإلمام بالعمل الجديد – يأتي هذا الإلمام بالخبرة.
- في بعض الأحيان يكون من المحتم على المديرين اتخاذ بعض القرارات التي قد لا يحبها المرؤوس المباشر. نتيجة لذلك فإنهم يشعرون بعدم الثقة والمقاومة والرفض من قبل مرؤوسيهم.
- يحاول المرؤوسين، الذين كانوا في وقت من الأوقات أندادا لمديريهم، تجنب التفاعل الاجتماعي معهم.

للتغلب على الشعور بالعزلة، عليك أن تبحث عن الدعم والصداقة مع الأشخاص الآخرين – الأصدقاء وزملاء العمل السابقين – في

المنظمات الأخرى. لشعور بعض المديرين بالتردد في الاعتماد على هذه العلاقات في بداية حياتهم الإدارية، لأنهم يخشون أن هؤلاء الأشخاص سوف ينظرون إليهم بوصفهم أشخاصًا ضعفاء أو غير أكفاء..

ومع ذلك، فإن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يقدموا دعما قيما حينما نحتاج إلى هذا الدعم.

أعباء القيادة

يمكن لمثل هذا القدر من السلطة والمسؤولية أن يكون غير مريح عند المديرين الجدد، بالإضافة إلى أن القيادة تضيف ثلاثة أعباء أخرى تؤدي إلى زيادة الضغوط، خصوصا عند المديرين حديثي الخبرة:

1 - إدارة المخاطر:

تعتبر هذه المخاطر أعلى عند المديرين من المرؤوسين، يجب على المديرين اتخاذ القرارات المهمة في حل المعلومات غير الكاملة. يتطلب ذلك منهم بناء الثقة، الرغبة القوية في الشعور بالأريحية والقدرة في ممارستهم للسلطة والتأثير، في ذات الوقت عليهم قبول التعلم من القرارات السيئة.

وهم بصدد قبول أخطائهم بأمانة، والقرارات غير الكاملة، والقيود الممكن وجودها، يفاجأ الكثير من المديرين باكتشاف أن سلطتهم لم تتوقف بعد، في الحقيقة فإن مصداقيتهم وأمانتهم تساعد المرؤوسين المباشرين في رؤية أنفسهم، كأصول بشرية مهمة – ومن ثم يكون من السهل التواصل مع المدير والثقة به.

2 - دور المثل الذي يحتذى أو يقتدى به:

يدرك العديد من المديرين الجدد أن قراراتهم سيكون لها آثار طويلة المدى على من حولهم، بصفة خاصة، يبدأ هؤلاء المديرون في إدراك حاجتهم لإدارة عواطفهم ومشاعرهم، مثل الظهور بمظهر المتفائلين، وإظهار الشعور بالنصح والسلوك المهني.

يجد هؤلاء المديرون أيضا أن مرؤوسيهم المباشرين يلجؤون أو يتجهون إليهم فيما يتعلق بالسلوك، خصوصا خلال فترات الضغوط التي يتعرضون لها أو يواجهونها؛ لهذا، يحتاج المديرون أن يتعلموا كيفية الظهور بمظهر الهدوء خلال الفترات العصيبة.

3 - السيطرة على حياة الآخرين:

في عملية التأثير على عمل وحياة الآخرين، يواجه المديرون نوعا من التحديات الصعبة:

(1) اتخاذ القرارات الصحيحة، مثل إنهاء خدمة بعض الموظفين.

(2) التوازن بين اهتمامات الأفراد واهتمامات المجموعة.

تُعد عمليــة إنهاء خدمة بعض الموظفين صــعبة جدا خصوصــا عندما يهتم المدير بشــخص معين ويعلم مدى تأثير فقدان الوظيفة على هــذا الشــخص، ينظر معظم المديــرون على إخفاقات وفشــل أحد مرؤوســيهم المباشرين، أو حتى قرار هذا المرؤوس في الالتحاق بشركة أخرى على أنه دلالة على فشلهم أنفسهم.

بصــفتك مديرًا، عليك أن تنظر (تمحص) دورك في فشل المرؤوس المباشر في أداء عمله؛ لأنه ربما تكون أنت جزءا من هذه المشكلة. وإذا كان الأمر كذلك، حاول أن تجد وسيلة لتجنب هذا السلوك في المستقبل.

تخفيف الارتباك (القيود)

في ضــوء الكثــير من الضــغوط والمشــاعر التي ترتبــط بعملية التحول إلى منصبك الجديد، فضلاً عن الضغوط التي تأتي مع هذه الوظيفــة. ما الذي يمكنك عمله لتتجنب اســتهلاك طاقتك؟ إحدى الخطوات المفيدة في هذا الصدد هي معرفة الضغوط والمشاعر التي تتوقــع أن تأتي مع هذا المنصــب الجديــد، والآن إليك بعض الأفكار الإضافية.

لا تهمل حياتك الشخصــية، إن انعزالك عن العائلة والأصدقاء يزيد من المشــكلة نفســها، يجد الكثير من المديريــن أن أزواجهم أو

زوجاتهم أو قريب محترم، أو صديق عزيز يمكن أن يكونوا مصدرا للدعم والمساندة فيما يتعلق بالمشاعر والأحاسيس خصوصا في الأوقات العصيبة من حياتهم المهنية، ومنها التحول إلى منصب إداري.

خذ وقتًا كافيًا للفراغ والاسترخاء. إذا كان من الضروري ذلك، عليك أن تجبر نفسك على تحديد يوم للاسترخاء من حين لآخر، أو حتى نصف يوم، خلال هذا الوقت الذي تحدده للاسترخاء، حاول ألا تفكر في العمل، بدلا من ذلك، حاول الانشغال في بعض الأنشطة التي تظن أنها تعيد إليك حيويتك ونشاطك، مثل قراءة قصة أو كتاب، أو تمشية طويلة، أو ممارسة بعض الألعاب الرياضية التي تستهويك.

تحدث عن همومك واهتماماتك مع الأصدقاء المساندين؛ لأنه يمكن أن يكون الأشخاص الذين تربطك بهم صداقة وثيقة، سواءً داخل المنشأة أو خارجها، مصدرا قويا للدعم والمساندة، تحدث إلى هؤلاء الأشخاص عمّا تعانيه أو تواجهه، حتى لو لم يستطيعوا تقديم هذه المساندة، فإن مجرد الاستماع إليك يجعلك تشعر بالغبطة بعد أن تخرج ما بداخلك.

اهتم بصحتك. إذا كنت تشعر بمشكلة عضوية نتيجة ضغوط العمل، عليك أن تستغل أي فرصة للاسترخاء، إذا كنت تمارس ببعض

التمارين الرياضية بانتظام، فحاول أن تجد الوقت الذي تخصصه للقيام بهـذه التمارين، يجد الكثير من الناس مجرد التمشـية مدة عشـرين دقيقة يمكن أن تزيل الهموم التي تعلق بأذهانهم وتعطيهم الطاقة لاسـتعادة النشـاط، والأهم من ذلك كله، حاول أن تحصـل علـى القـدر الكافي مـن النـوم، يـؤدي الإجهـاد والتعـب إلى جعل المشكلات الصغيرة تبدو أسوأ مما هي في الواقع.

النظـرة الملائمة لوظيفتـك. حينما يبدو عملـك الإداري وكأنه عبء، عليك أن تأخذ بعضـ الوقت لإعادة تقويم قيمك والتزاماتك الشخصـية والمهنية. سل نفسـك «ما هو أهم شيء بالنسبة لي؟» ما هـو الشـيء الذي له تأثـير أكبر في حياتي؟ تذكر: لا شـيء أهم من سلامة عقلك، صحتك، أو التزامك تجاه عائلتك وأصدقائك، مهما كانت طبيعة عملك ومهما كانت الفوائد التي ترتبت على عملك.

كل النصائح التي ذكرناها أعلاه يمكن أن تساعد في التحرر من الارتباك والضغوط التي تأتي مع وظيفتك الجديدة بوصفك مديرًا، لكن أهم النصائح التي يجب أن تتذكرها دائما هي: «كن صبورا مع نفسك». عليك أن تعرف قدرتك على التعامل مع الضغوط التي تأتي مع الإدارة، وأن هذه الضـغوط سـوف تقل مع الوقت، وعندما تزداد معرفتك بهذه الوظيفة والضـغوط التي تأتي معها، فسـوف تكتشف الموارد الداخلية التي يكون إلمام بها.

ماذا تفعل؟

تذكر مشكلة سوزان بخصوص كيفية معالجتها لسلوك (تشن) السلبي.

إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف الكتاب).

لما كان (تشن) يبدو غير راض ومنعزل، فإنه يجب على سوزان أن تبحث عن جذور المشكلة لكي تساعده في التخلص من هذه الهموم والمضي قدما في عمله.

في هذا الوقت، يجب عليها أسلوب التدريب القيادي، يعتبر التدريب والتوجيه – وهي العملية التي يستخدمها المدير في مساعدة المرؤوس المباشر في تحديد المشكلة التي تواجهه، وكيفية التعامل معها – هو أفضل المداخل القيادية في هذا الموقف.

يعتبر التكييف في إدارة الفريق والأفراد جزءا من عمل المدير الجيد، تحتاج سوزان إلى تعديل منهجها لكل شخص من أشخاص فريقها ويعتمد ذلك على المستوى التنموي والمهني لهؤلاء الأعضاء وكذا مدى التزامهم بالعمل.

تحقيق المكاسب والمكافآت التي تترتب على دورك بوصفك مديراً



أخـيرًا، فإن العمل الشـاق في التحول إلى الدور الإداري سـوف يؤتـي ثماره. سـوف تجد أنك تفـي بالحاجات السـيكلوجية المهمة، تنمي مهاراتـك المهنية، وتتعاون بدرجة أكبر مع الآخرين. عليك أن تتمتع بهـذه المكافآت فلقد عملت بجدية وبذلت قصـارى جهدك أو سعيتَ جاهداً من أجل تحقيق هذه المكافآت.

إشباع الحاجات السيكلوجية المهمة

إن كونـك مديـرا فاعلاً سـوف يمكنك هـذا من إشـباع بعض الحاجات السيكلوجية المهمة مثل:

الإنجـاز. أنت تعلـم جيدا أن لديك الحاجة إلى الإنجاز، وإلا لما كنت قد أتقنت عملك وأنت موظف عادي، وأيضا لما وصلت إلى هذا المنصـب الإداري، لكـن دور المدير يعطيك الفرصـة للإنجاز ولكن بطريقـة جديـدة، على وجـه التحديد، لقـد تعلمت الكثـير وأتقنت المهـارات الجديـدة وأنجزت الأعمـال المهمة بطريقـة أكثر تحديا، ودعمت رؤية ومهمة شركتك بطريقة جديدة.

التأثير. إن حجر الزاوية في عملك بصـفتك مديرًا هو التأثير. في مكان العمل، فإن التأثير على الآخرين في تحقيق وإنجاز الأهداف المشـتركة يمكن أن يزيد من درجة رضـاك، بوصـفك مديرًا فإنك تقوم ببناء وتطوير شـبكة العلاقات مع كثير من الأشـخاص الذين تعتمـد عليهم في إنجاز الأعمـال، و على مدار الوقت تتعرف على ما

يهم هؤلاء الأشـخاص وإمكانياتك لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم، وكيفيـة الاسـتفادة منهم، كذلـك، فإنك تتبادل المعلومـات والموارد الأخرى مع هؤلاء الأشخاص بطريقة أكثر نفعاً لك ولهم.

الانتمـاء. للمديرين العديـد من الحاجات، منهـا الحاجة إلى الانتماء – أن تصبح جزءاً من شيء أكبر من مجرد ذاتك وأن تكون لك إسهامات في هذا الشيء، إن تواصلنا مع الآخرين يمكن أن يؤدي إلى إشباع رغبتنا في الانتماء ويعتبر عملنا في أغلب الحالات مصدرا لهذا الإشـباع، أو يوفر العمل الإداري العديد من الفرص للتعاون مع الآخريـن لإنجـاز الأهداف المشـتركة التي تأتـي، في أهميتها، مثل غاياتنا أو أهدافنا الشخصية.

التطور والنمو

وأنت تواجـه نوعاً جديداً من التحديات والمسـؤوليات في دورك الإداري، سـتجد أن لديك القوة والموارد التي تمكنك من مواجهة أو مجابهة هذه التحديات، على سـبيل المثـال: ربما تتعلم أنك موهوب في قيـادة وحث الآخرين. أو ربما تجد أنك موهوب في قياس وتقدير دوافع وقيم الآخرين.

في كل مرة تتمكن من تحقيق شيء ما وأنت مدير – بغض النظر عما إذا كان هذا الشيء هو هيكلة ثقافة المجموعة بطريقة إيجابية، أو مسـاعدة الآخرين في إتقان بعض الأنشطة، أو حتى تجميع فريق

متكامل من الأشــخاص، فإنك بذلك تقوم بتوســيع قاعدة قدراتك، كما تصبح قائدا أكثر خبرة وأكثر ثقة بنفسك، ويتكون لديك إدراكا أكبر بنقاط القوة في شخصــيتك، وتلك التي تحتاج إلى التحسين أو التطوير.

تتعلم، ليس فقط الكثير عن نفسك وأنت تمضي قدما في دورك، كذلــك تتعلم أيضــا الكثير عن الحيــاة التنظيمية بصــفة عامة بما في ذلــك كيف تحدث التأثير، ما هو الشــيء الــذي يجعل فريقا من الفرق أكثر فاعلية من الآخرين؟ كيف أن إســتراتيجيات مجموعتك وأنشطتها تدعم الأهداف العامة للمنظمة.

التعاون

في مــكان العمل، تُحدث الأفكار الجيدة أكبر الأثر عندما يعمل الأشــخاص ســوياً على تحويل هذه الأفكار إلى منتجات، أو خدمات تساعد في إشباع رغبات وحاجيات المستهلك، وفي الوقت ذاته تدعم مهمة المنشأة، وبصــفتك مديرًا، فإنك تؤدي دورًا مركزيًا في عملية التعاون وذلك من خلال:

- بناء (تكوين) فريق متميز؟.
- اســتخدام تأثــيرك في زرع روح الالتــزام والتعــاون مــن أندادك ورؤســائك ومرؤوســيك ومن يهمهم أمر المنشــأة

خـارج منظمتك مثل الموردين، والمسـتهلكين، والشـركات التي بينكم وبينها نوع من الشراكة والتعاون.

- كسب ولاء مرؤوسيك المباشرين.
- مساعدة الآخرين في تحقيق النجاح.

نصائح للاستفادة من الموارد المتاحة لك في عامك الأول وأنت مدير:

- التعرف على الموارد المهمة. تذكر أن لديك ثلاثة أنواع من المـوارد تحت تصـرفك: (1) الخبرات المهنية السـابقة، (2) الأشخاص الذين تعرفهم، (3) تدريبك الرسمي.
- اسـتخدام رؤسائك ومشرفيك السـابقين كنموذج، عليك أن تفكر في الأشـخاص الذين أشرفوا عليك، ما هي نقاط القـوة ونقاط الضـعف في هؤلاء؟ ما هي المواصـفات التي عندهـم ويمكنك تقليدها لكي تتمكن من تطوير مهاراتك في الإدارة واتخاذ القرارات.
- استخدم الرؤساء والمشـرفين السابقين للنصائح، وحاول أن تحتفـظ بعلاقتـك بهم مـا أمكن، ولا تـتردد في طلب النصيحة منهم.

- سل مشرفيك الحاليين أن يكونوا موجهيك ومدربيك، إذا كان رئيسك الحالي يتمتع بمهارة تطوير وتنمية الأفراد، فعليك أن تعتمد على هذا الشخص في النصيحة، خصوصا في أثناء تحولك إلى الوظيفة الإدارية.
- استمر في التواصل مع أندادك السابقين والحاليين، وقم بالالتقاء بهؤلاء الأشخاص بصفة مستمرة، ما أمكن، وذلك لمناقشة أفكارك معهم، أو تحليل وتفسير تجاربك، وقم بإلقاء الضوء على الارتباط بين قراراتك وأفعالك من ناحية ومخرجاتها من ناحية أخرى.
- استخدم فرص التدريب الرسمي لتضيف شيئاً إلى ما تعلمته في العمل، ثم استغل الفرص التي تتاح لك للتدريب الرسمي.

النصائح والأدوات

الأدوات المطلوبة
عندما تصبح مديرًا جديدًا

عندما تصبح مديرًا جديدًا

أحسن مدير – أسوأ مدير

استخدم ورقة العمل (النموذج) هذه بمفردك أو مع مجموعة من الأفراد لتقويم مواصفات أفضل أو أسوأ المديرين الذين لم تعمل معهم، مفكراً في نوع المدير الذي ترغب أن تكون، يُعد نشاطا مهمًا وأنت تبدأ عملك مديرًا جديدًا.

أسوأ المديرين الذين عملت معهم	أحسن المديرين الذين عملت معهم
ضع قائمة بمواصفات هذا المدير أدناه، خصوصاً تلك المواصفات التي تريد أو ترغب في تجنبها: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -	ضع قائمة بمواصفات هذا المدير أدناه، خصوصاً تلك المواصفات التي تريد تنميتها وتطويرها أو التحلي بها: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 -

ما تعلمته من هذا التمرين:

استخدم المساحة أدناه لتدون الملاحظات المهمة التي اكتشفتها في هذا التمرين أعلاه، ربما تجد أنه من الضروري الاحتفاظ بهذه القائمة وأن تراجعها من وقت لآخر.

عندما تصبح مديرًا جديدًا

قائمة بأهم.. المديرين الجدد

استخدم هذه القائمة لتحديد الفجوة (الفجوات) من المهارات التـي اسـتخدمتها في موقعك الوظيفي السـابق، وتلـك التي تحتاج إليهـا في موقعـك الجديد، سـوف تأخذ المهـارات الجديدة وقتا في تعلمها وممارسـتها، عليك أن تفكـر، ما هي المهارات التي تحتاجها بدرجة أكبر؟

المهارة أو الكفاءة	جزء من مسؤوليات عملي السابق	جزء من مسؤولياتي بصفتي مديرًا جديدًا
الإشراف على الموظفين		
تقويم الأداء		
وضع الأهداف		
التفويض		
تعيين الموظفين		
التدريب/التوجيه		
قيادة الفريق		
البحث عن الموظفين الأكفاء		
الموازنات		
إدارة الرواتب		
شرح وتطبيق السياسات		
خلق رؤية؛ وجود وجهة نظر أوسع		

الإدارة بالنتائج، والتأكد من تحقيق الأهداف		
إنهاء خدمة موظف، إذا كان ذلك مطلوبا		
التخلص من موظف، إذا كان ذلك مطلوبا		
مساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم		
إدارة مستوى الضغوط المترتبة على . . .		
القيام بعمل عروض تقديمية		
بناء التحالفات		
إدارة الاجتماعات		
إدارة الوقت		
دعم ومساندة فرص التنمية للآخرين		
توفير التوجيه للآخرين		
تعديل النمط الإداري لمقابلة احتياجات الآخرين		
تحفيز الآخرين		
توفير القيادة		
رعاية الإبداع		
توزيع مسؤوليات العمل		
إدارة المشروعات		
التوازن ووضع الأولويات		
إدارة الجلسات		
إجراء المقابلات		

عندما تصبح مديرًا جديدًا

التقويم الذاتي للذكاء العاطفي

استخدم هذه الأداة لتفكر في ذكائك العاطفي أو القدرة على إدارة علاقاتك بالآخرين بفاعلية

قدرات الذكاء العاطفي	التقدير		
	ملائمة	نقطة قوة	تحتاج إلى تحسين
• **إدراك الذات:** - عندي ثقة كبيرة بالنفس. - أعرف نقاط قوتي وقيودي. - أعرف متى أسأل عن المساعدة. • **التنظيم الذاتي:** - يمكن الثقة بي. - أتحكم في مشاعري وعواطفي. - أؤجل الحكم على الشيء وأفضل الحصول على المعلومات قبل ذلك. • **التحفيز (الدوافع):** - عندي دافع قوي للإنجاز. - دائما متفائل حتى في حالات الفشل. - أحاول التحسين المستمر. • **التعاطف:** - عندي خبرة في التدريب وتوجيه المواهب. - لدي حساسية بالاختلافات بين الثقافات. - أعرف بداهة كيف يشعر الآخرون. • **المهارات الاجتماعية:** - لدي خبرة في بناء وقيادة الفرق. - لدي رغبة في إيجاد العوامل المشتركة مع الآخرين. - أتمتع بالتعاون مع الآخرين.			

عندما تصبح مديرًا جديدًا

قائمة الاتصالات للمديرين الجدد

إن مـن مهـام المدير الحاسـمة أن يعـرف كيف يحصـل على المعلومات أو المسـاعدة التي يحتاج إليها ومتى يتم ذلك؟ يعتبر ذلك تحديا لمدير جديد في شـركة جديدة، سوف يحتاج المدير إلى بعض الوقت لتكوين التحالفات، لكن قائمة الاتصال البسيط مثل القائمة أدنـاه يمكـن أن تسـاعدك في البداية، على أنه يمكنـك تعديل هذه القائمة متى ظهرت حاجات جديدة.

ما أحتاجه من معلومات أو نصائح بخصوص كذا أو كذا	سوف أذهب إلى الشخص المسؤول	الهاتف – البريد الإلكتروني أو مكان الشخص
الأمن والسلامة المزايا، التأمين، السياسات، الإجراءات التقنية – جهاز الحاسوب بمكتبي إدارة التقنية – قسم المساعدة أو خط المساعدة المشتريات، المحاسبة.. إلخ التدريب – لي ولمرؤوسيّ المباشرين قسم الوثائق والمستندات قسم الوثائق – ملفات الموظفين قسم الصيانة إدارة الأداء التدريب أو التوجيه مستويات الأجور – الإدارة الموازنة القسم القانوني التعيين والبحث عن المنطقية البريد، الشحن المستودعات أو مستويات المخزون البريد المستعجل خرائط التنظيم أو الهيكلة قسم المساعدات المؤقتة المبيعات التسويق العلاقات العامة والدعاية الهندسة الإنتاج خدمة العملاء رقم مساعدة العملاء المرتجعات وسداد الديون		

عندما تصبح مديرًا جديدًا

تكييف وتهيئة دورك الإداري

استخدم هذا النموذج للتفكير في كيفية تكييف دورك الإداري للإيفاء بالحاجات ولمستوى التنموي لمرؤوسيك المباشرين، من الذي يحتاج إلى توجيه أكثر؟ دعم؟ من أهم المرؤوسين المباشرين الذين ترغب في تركهم وشأنهم على قدر المستطاع؟ هناك طرق عديدة للتفكير في تكييف دورك، الجدول الآتي أدناه هو مجرد أداة لذلك. استخدم هذه الإرشادات للتركيز على كل مرؤوس واحتياجاته، الدور الذي ترغب في القيام به الذي يساعد مرؤوسيك المباشرين لتحقيق أفضل الأداء وفي ذات الوقت يشعرون بالتحفيز والمكافآت.

المستويات التنموية للموظفين
المستوى الأول: جديد في هذا العمل، وربما يكون جديدا في الشركة ذاتها. يحتاج إلى التوجيه والإشراف والدعم. ربما يكون مستوى قدراته منخفضًا نتيجة عدم الخبرة. وربما يتمتع بحماسة زائدة للعمل.
المستوى المتوسط: قام بتطوير قدراته لكن لا يؤدي بمستوى عال بعد. يحتاج إلى التدريب والدعم. ربما يصبح مشوشاً في وقت ما عندما تتضح تحديات العمل.
المستوى العالي: أداء متميز، وغالبا ما يكون مستوى الخبرة عنده عاليًا. يحتاج إلى درجة أقل من التوجيه والإشراف وربما يقاوم مثل هذا التوجيه. عليك بأن تفكر في طرق مختلفة لتفويض المهام، وفي الوقت ذاته جعل الشخص.. يشعر بالتحديات.

المرؤوس المباشر	مستوى الالتزام التنموي	الأسلوب الإداري الملائم
مثال: جون...	مبتدئ. بدأ جون العمل لأول مرة في حياته ويتحمل مسؤوليات جديدة	توجهي: يحتاج إلى رقابة جون عن قرب وتوفير إرشادات وتوجيهات مباشرة وتكون متطلباته واضحة.

اختبر نفسك

يقدم هذا الجزء عشـرة أسـئلة لكل واحد منها عدة اختبارات وتهدف هذه الأسـئلة إلى مسـاعدتك في تحديد معرفتك الأساسية فيما يتعلق بعمل المدير الجديد، سوف تجد الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1 - أي من العوامل الآتية يعتبر خرافة عن الإدارة؟

(أ) يتمتع المديرون بالكثير من السلطة.

(ب) يتمتع المديرون بقوة داخلية.

(ج) يتمتع المديرون بدرجة عالية من الحرية.

2 - أي من العوامل الآتية يقترح أنك نجحت بصفتك مديرًا؟

(أ) تمكنـت مجموعتك مـن إنجاز أهدافهـا في زيادة المبيعات بنسبة معينة خلال مدة محددة.

(ب) تمكنت شخصيا من حلول شكاوى العملاء التي جاءت إلى القسم.

(ج) أتممـت.. -أكثر تحدياً- في مجـال الإدارة وبقيت في هذا العمل مدة سنة.

3 - ما هو أهم مصدر من مصادر القوة (السلطة)؟

(أ) السلطة الرسمية.

(ب) المؤهلات المهنية والعلمية.

(ج) تأثيره الشخصي.

4 - مـن بين التوقعات الآتية، أي من هـذه التوقعات يمكن تحقيقها عندما تصبح مديرا؟

(أ) سـوف تحقق مرتبة جديـدة، هيبة واحتراما أوالاعتراف بإسهاماتك في نجاح منظمتك.

(ب) سوف تساعد مرؤوسيك لتحقيق التميز وإنجاز أهدافهم وأحلامهم وآمالهم وطموحاتهم ورغباتهم وحصولهم على مهارات جديدة والثقة بالنفس.

(ج) سوف تكون قادرا على اتخاذ القرارات بسرعة، ولهذا ترى نتائج هذه القرارات في الحال.

5 - ما هي أفضل الطرق في إدارة أحد أعضاء الفريق الجديد؟

(أ) العمل مع هذا الشـخص عن قرب وتقديم التوجيه والتغذية الارتجاعية المستمرة.

(ب) أن تدع الشخص يتعلم من أخطائه.

(ج) أن تطلـب مـن الشـخص قـراءة التوجيهـات المتعلقـة

بالعمل، حضور جلسات التدريب، وطلب المساعدة في حل المشكلات.

6 - صح أم خطأ. لكي تعامل مرؤوسيك بطريقة عادلة، يجب أن تعاملهم بالطريقة نفسها؟

(أ) صح.

(ب) خطأ.

7 - ما هي العبارة، من العبارات الآتية، التي تصف ماهية الفريق؟

(أ) الفريق هو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا في مشروع محدد، يتفرقون ويعاد تنظيمهم بعد الانتهاء من المشروع، يتسلمون مهام جديدة بناءً على (حسب) احتياجات الشركة.

(ب) الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك وأهداف أداء مشتركة، وطريقة محددة لمهمتهم وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها بوصفهم مجموعة.

(ج) الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يضعون أفضليات أو أولويات أو أسسًا عالية للتعلم والتنمية مقابل عملهم الحالي، والذين يركزون على الدعم المتبادل عوضا عن المجابهات والصراعات.

8 - ما هو التدريب (التوجيه)؟

(أ) شـراكة متبادلة يتبادل فيها الشـريكان المعلومات والخبرة لكي يتم تعظيم النتائج المتوقعة من التدريب ومسـاعدته في إنجاز الأهداف المتفق عليها.

(ب) طريقة زرع القيـم المرغوبة، والمهارات لموظف معين حتى يتحسن أداؤه وسلوكياته في دعم أهدافك.

(ج) طريقة لمسـاعدة أو مسـاندة أو مؤازرة الموظفين في علاج أو مناقشة الأمور الشخصية التي تجعل من الصعب عليهم أن يساهموا في مجهودات الفريق أو تحسين وزيادة الكفاءة في أدائهم.

9 - مـا هي أفضـل الطرق للتغلب على الشـعور بأنك مثقل بالأعباء عندما يقوم فريقك بإحضار المشكلات إليك بصفة دائمة؟

(أ) دع الموظفين يعلمون أنك تدعمهم، وأنك ملتزم بالاسـتماع إلى هذه المشـكلات وإيجاد حلول لهـا عندما يحتاجون إلى مساعدة في ذلك.

(ب) تدريـب الموظفـين لتحسـين مهاراتهم في حل المشـكلات وتشجيعهم أن يأتوا إليك فقط بالمشكلات التي لا يستطيعون حلها بأنفسهم.

(ج) مناقشـة جماعية عن دور كل عضـو من أعضـاء الفريق. عليـك أن تقـوم بشـرح أن الموظفـين يجـب عليهـم تحمل المسؤولية في حل مشكلاتهم الخاصة.

10 - إن كونـك مديـرا فاعلا يلزمك توفير الفرص لإشـباع أي من هذه الحاجات؟

(أ) قبول مرؤوسك المباشر واحترام الأنداد.

(ب) الأمان الوظيفي والمسار المهني المحدد.

(ج) الإنجاز، التأثير، والانتماء.



الإجابة عن أسئلة الاختبار

1 - الإجابة «ب» هي: قد يكون لدي الكثير من المديرين القوة الداخلية – لكن معظم المديرين الجدد لا يذهبون إلى دورهم الجديد مثقلين بالافتراضات الخاطئة عن القوة الداخلية، بدلا من ذلك، فإنهم يقعون فريسة للأساطير والخرافات عن طبيعة المهارات التي يحتاج إليها المديرون وعن مقدار السلطة والحرية التي يتمتعون بها وكيفية شعورهم بهذا العمل الجديد، وكيف يكون التدريب قيما في مساعدتهم لإتقان هذا الدور الجديد.

2 - الإجابة «أ» هي: في جوهرها، فإن الإدارة تعني إنجاز الأعمال من خلال مجهودات الآخرين. ولهذا فإنه على المديرين قياس نجاحهم بتقدير أو تقويم كيفية قيام الفريق بتحقيق أهدافه وإنجازها، لكنهم يجب عليهم الانتباه إلى عوامل أخرى عديدة – مثلاً مقدار مساعدتهم لمرؤوسيهم المباشرين في زيادة وتحسين مهاراتهم وكذلك إنجازات الفريق وإسهام هذه الإنجازات في دعم أهداف وإستراتيجيات الشركة. تختلف هذه المقاييس اختلافًا واضحًا عن المقاييس المستخدمة في تقدير إسهامات الموظفين العاديين.

3 - الإجابة «ج» هي: يعتبر التأثير مصدرا كبيرا للسلطة على خلاف السلطة الرسمية التي يتمتع بها الفرد أو حتى المواصفات

المهنيـة والتعليميـة التي يمتلكها هذا الفرد، يرجـع ذلك إلى أن المرؤوسـين المباشـرين لا يتبعون توجيهات مديريهم ما لم يتمتع هؤلاء المديرون بالمصداقية والموثوقية، وأن الموثوقية والمصداقية تحتاجـان إلى بعض الوقـت لإثباتهمـا. علاوة على ذلـك، فإن المديرين لا يتمتعون بالسـلطة الرسمية على أندادهم والمشرفين عليهـم – مجموعتـان مـازال المديـر في حاجـة إلى دعمهمـا لتحقيـق الأهـداف. وبدلاً من الاعتماد على السـلطة الرسـمية أو المواصـفات التعليمية والمهنية فإن المديرين يمارسـون التأثير الشخصي، وذلك عن طريق إيجاد شبكات تواصل ذات علاقات متبادلة ومفيدة للطرفين مع كل من المشرفين عليهم، وأندادهم، ومرؤوسـيهم المباشـرين وحتى مع الأشخاص من خارج المنظمة مثل الموردين والعملاء، يتعلم المديرون ما يستطيعون تعلمه لدعم الأهداف المتعلقة بأفراد هذه الشـبكات وكيف يسـتطيع أعضاء هذه الشـبكات دعـم أهداف مديريهـم. تؤدي كل من السـلطة الرسمية والخلفية التعليمية دورا ثانويا في تبادل التأثير.

4 – الإجابـة «ب» هـي: يفترض العديـد مـن المديرين الجـدد أن وظيفتهـم تتعلـق بهـم من حيـث السـلطة والنجـاح؛ لكن هذه الوظيفة في الحقيقة تتعلـق بمجموعتهم ومدى كفاءتها ومقدار نجاحهـا، يسـتطيع المدير الجديد إنجاز رؤيـة أكثر واقعية عن دوره الجديـد مـن خـلال التأكد من أنـه يؤدى الـدور الإداري

للسـبب الصحيح: مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بدلاً من مجرد تحسين وضعه وصورته.

5 - الإجابة «أ» هي: يحتاج العضو الجديد في الفريق إلى انتباه وتوجيه بدرجة أكبر من الأعضاء القدامى في الفريق، إذن عليك أن تولي/تعطي اهتماماً خاصا لهذا الشخص حتى يتعلم طريقة عمل الأشياء، وتتكون لديه المعرفة التامة بالوظيفة ذاتها.

6 - الإجابة «ب» هي: إن معاملة الأشخاص بطريقة عادلة لا يعني معاملتهم بالطريقة نفسها. المقصود بالعدالة هنا هو إيجاد الطريقة المثلى مع مساعدة المرؤوس المباشر لتحقيق النجاح. وهذه الطريقة تختلف بناءً على موقف مرؤوسك المباشر، عندما تعامل الأشخاص بطريقة مختلفة، فإنك في الحقيقة تعطيهم فرصة متساوية للنجاح. على سبيل المثال: افترض أن واحدا من أعضاء فريقك يستجيب للمدح ببذل أقصى مجهود وطاقة متجددة والالتزام والإبداع، تستطيع معاملة هذا الشخص معاملة عادلة – ولكن بطريقة مختلفة – بالتركيز على توجيه الشكر إلى هذا الشخص على الأقل مرة في الأسبوع عن نجاحاته الجديدة بغض النظر عما إذا كانت هذه النجاحات كبيرة أم صغيرة.

7 - الإجابة «ب» هي: تُمكن هذه المواصفات الفريق من أن يكون ناجحا عندما يتطلب عمل فريقك مزيجا من المعرفة، الخبرة

والآراء التــي لا يمكن أن تتوافر في شــخص معين، عندما يعتبر العمل على درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين أفراد المجموعة أو عندمــا تواجه مجموعتــك تحديا كبيرا مثل عكــس الربحية المتدنية (تحويل الموقف المالي من الخسارة إلى الربح).

8 - الإجابة «أ» هي: أحد الخصــائص الرئيســة في التدريب هي أن التدريــب طريق ذو اتجاهين، أي أن كلا الطرفين يجب أن يكون مســتعدا وقادرا في المشــاركة في التدريب بطريقــة أكثر تنظيما وتركيزا، في مجال العمل التجاري، فإن التدريب يعني مساعدة بعض الأشخاص التعلم والسير نحو الأهداف الشخصية عوضا عن (بدلاً من) تعليم هذا الشــخص معالجة الأمور الشخصية أو نقل القيم والمهارات والســلوك وذلك من أجل تحقيق وإنجاز أهدافك، بصفتك مديرًا.

9 - الإجابة «ب» هي: تحتاج إلى الاحتفاظ بتوازن واضح فيما يتعلق بتشــجيع الموظفين في تقوية وتحسين مهاراتهم في حل المشكلات ووضع الحدود والأطر حول المشكلات التي يمكنك أنت بوصفك مديرًا القيام بحلها. إن رغبتك في حل جميع مشــكلاتهم سوف يكون معوقا لتنمية مهاراتهم الشخصــية واستقلاليتهم، كذلك فإن رفضــك لمســاعدتهم حــل أي مشــكلة من المشــكلات ربما يجعلهم يشعرون بالعزلة وعدم الدعم.

10 - الإجابــة «ج» هي: يجد بعض المديريــن الأكفاء أن عملهم يفي بحاجتهم في التمكن من القــدرات الجديدة (الإنجاز)، هيكلة (تنظيــم) أدائهــم وســلوكياتهم (التأثــير) وكذا التعــاون مع زملائهــم الذين يحظون بالاحــترام (الانتماء). على النقيض، فإن المديرين الأكفاء قد لا يحصــلون على موافقات مرؤوسيهم المباشــرين، وقد لا يشــعرون بالأمــان الوظيفي أو عدم وضــوح مسارهم المهني كما هو الحال عند بعض المهنيين الآخرين.



للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

مقالات:

1- Golerman Daniel, «Leadership that gets Results». «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (August 2000).

يؤثر أسلوب المدير في القيادة بالنسبة للمناخ التنظيمي في منظمته – ويمكن لهذا المناخ أن يكون سببا في ثلث الأداء المالي. يقول جولمان: إن معظم المديرين الأكفاء يستخدمون مزيجا من ستة أساليب قيادية في تعبيرهم عن هذا المزيج عندما تستدعي الظروف ذلك. يصف جولمان هذه الأساليب الستة – والتي تشتمل على «التدريب» و «التصحيح»، «الديمقراطية» – ويشرح المؤلف المواقف التي يكون أي من هذه الأساليب أكثر ملاءمة.

2- Golerman Daniel, «what makes a leader?». «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (November 2000).

يعتقد جولمان أن الذكاء العاطفي – المزيج القوي من الإدارة الذاتية ومهارات العلاقات – ربما يكون لها تأثيراً كبير في أداء المدير من معرفة أهدافه، أو قدرته أو رؤيته. في هذه المقالة، يعرف

جولمان المهارات الخمس التي تسهم في تكوين الذكاء العاطفي: الإدراك الذاتي، التنظيم الذاتي، الدوافع، التعاطف، والمهارات الاجتماعية. وبإصراره على أن الذكاء العاطفي، والذكاء الشخصي يمكن تقويتهما، يقدم جولمان العديد من الاقتراحات لعمل ذلك.

كتب:

1- Ciampa, Dan and Michael Watkins, Right From the start: taking charge in a New leadership Role. «Harvard University Press. (1999).

يواجه المدير الجديد - بغض النظر عن كيفية وصوله إلى هذا المنصب الإداري، مديرا لأول مرة، من خلال الترقية، الالتحاق بفريق جديد - العديد من الصعوبات التي قد تؤثر في قيامه بالدور الجديد وسلطته وجهوده في إنجاز النتائج.

وكما يشير مؤلفو هذا الكتاب، فإن قراراتك وأفعالك في خلال الأشهر القليلة الأولى من عملك مديرًا يمكن أن تكون فاصلاً بين النجاح والفشل. يقدم هذا الكتاب إطارا خاصا يجب اتباعه خلال الأشهر الست الأولى في دورك الجديد بما في ذلك التخطيط الذي تحتاج إليه قبل قيامك بهذا الدور.

2- Hill, Linda A. «Becoming A manager: How New

Managers Master the challenges of leadership. Boston: Harvard Business School Press. (2003).

يجب على المديرين الجدد أن يتعلموا كيفية قيادة الآخرين بدلا من قيامهم بالعمل بأنفسهم، وذلك بهدف زيادة الاحترام والثقة والتحفيز وإحداث التوازن بين التفويض والرقابة، إنه تحوّل (من دور الموظف العادي إلى دور المدير) يفشل الكثيرون في إحداثه. تتبعت المؤلفة في هذا الكتاب خبرة أكثر من تسعة عشر مديرا جديدا خلال السنة الأولى من دورهم الجديد. يوضح الكتاب التعقيدات المتعلقة بهذا التحول، كما أنه يقوم بتحليل التوقعات المطلوبة منهم، من مرؤوسيهم، ومن رؤسائهم. يصف المديرون الجدد كيفية وضع الأطر المهمة والتي تساعدهم على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم، وكذلك جهودهم في بناء علاقات العمل الفاعلة، وأين ومتى يمكنهم استخدام موارد المنشأة بكفاءة؟ وأخيرا، كيف تعلموا التعامل مع الضغوط التي تأتي مع التحول إلى هذا الدور الجديد؟

3- Walkins, Michael D. The first 90 Days: Critical Success strategies for New leaders at all levels, Harvard Business School Press. (2003).

سنويا، ينضم حوالي 25% من المديرين في المنشآت الكبيرة إلى أدوار القيادة، وبغض النظر عما إذا كانت المهام الموكلة إليهم

هــي قيادة مجموعة أو الترقيــة إلى درجة المديــر التنفيذي، فإنهم يجابهون تحديات ومخاطر متشــابهة في الشهر الأول من عملهم في هذا الدور الجديد.

كيف يدير هؤلاء القــادة عملية التحول إلى هذا الدور يمكن أن يعنــي الفرق بين النجاح والفشــل. في هذا الدليــل (الكتاب) يقدم مايــكل واتكز – خبير مرموق في مجال التحــول إلى الدور القيادي – العديــد من الإســتراتيجيات/الخطط الفاعلــة للتحول إلى هذا الدور الجديد.

4- Walkins, Michael D. Taking charge in your New Leadership Role, Boston: Harvard Business School Press. (2001).

برامج التعليم الإلكتروني:

1- Harvard Business School Publishing: Case in point. Boston: Harvard Business School Publishing. (2004).

هي عبارة عن حالات عملية «أون لاين»، صممت لتساعد مديري الإدارة الوســطى والإدارة العليــا في العديــد من تحديــات القيادة. تقدم هذه (الســيناريوهات) المختصــرة محتويات في غاية التعقيد

لخلق نظـرة مركزة في حياة القائد. سـوف يرى مديـرون: موائمة الإسـتراتيجيات، التخلص مـن صـعوبات التطبيـق، النظرة إلى التغيير، قبول المخاطر، القـرارات الأخلاقية، بناء الحالة العملية، رعاية ولاء المسـتهلك، الذكاء العاطفي، تطوير نظرة عالمية، رعاية الإبـداع، تعريـف المشـكلات، اختيـار الحلـول، إدارة التفاعـلات الصـعبة، دور المـدرب، التفويض بهدف التنميـة والتطوير، التأثير في الآخرين، إدارة الأداء، إدارة الإبداع، توفير التغذية الارتجاعية، وأخيرا الاحتفاظ بالمواهب.

2- Harvard Business School Publishing: Coaching for Results. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

فهم وممارسة تدريب وتوجيه الآخرين بكفاءة وذلك من خلال قياس المهارات الخمس الضرورية لتدريب وتوجيه ناجح:

- الملاحظة.
- التساؤل.
- الاستماع.
- التغذية الارتجاعية.
- الاتفاق.

مـن خـلال القيـام بالـدور المتفاعـل interactive والتوجيه الفاعـل، والأنشـطة القابلـة للتطبيق الفـوري في العمـل، فإن هذا البرنامج سوف يسـاعدك في تدريب وتوجيه الآخرين بنجاح وذلك من خلال إعداد المناقشة، والمتابعة في أي من هذه المواقف.

3- Harvard Business School Publishing: Influencing and Motivating others.. Boston: Harvard Business School Publishing. (2001).

هـل لاحظت أن بعض الناس يتمتعون بقـدرة طبيعية في تحفيز الآخريـن علـى العمل؟ يقـدم هذا الكتاب دروسًـا عمليـة في كيفية الحصـول على نتائج أفضـل من المرؤوسـين (التأثـير على الأداء) تعاون أكبر من الأنداد (القيادة الأفقية) ودعم أقوى من الرؤسـاء والإدارة العليا (الحث والتشـجيع). سـوف يتعلم المديرون أسـرار القيادة الأفقية (قيادة الأنـداد)، مهارات التفاوض والحث، كيفية التفرقـة بين الدوافع الفاعلة وغير الفاعلة. من خلال هذه الحالات العمليـة، والتوجيـه المتمرس، والأنشـطة القابلـة للتطبيق الفوري، يساعد هذا البرنامج المديرين في تقويم قدراتهم على الحث الفاعل للآخرين وكذلـك قياس مهارات التحفيز، وزيادة (تحسـين) أداء الموظفين.

4- Harvard Business School Publishing: Leadership transitions. Boston: Harvard Business School Publishing. (2001).

يقـدم لك هذا الكتاب، الذي جاء في التوقيت المناسـب، أفكارا عملية بخصوص التحديات التي يواجهها القادة الجدد خلال عملية التحويل، يقدم الدكتور مايكل واتكز الأستاذ بجامعة هارفارد إليك نصـائحه في شـهرك الأول في دور القيـادة. يقـدم هـذا البرنامج النصـائح والإرشادات بالإضـافة إلى واحد وأربعين أداة تساعدك في التغلـب علـى العقبـات وأنت تقـوم بالتخطيط للتحـول إلى هذا الدور الجديد بنجاح، وتحتوي أقسـام هذا البرنامج على إرشادات بخصـوص: تحليل المواقف التي سـوف تواجهها في دورك الجديد، تقويم الحساسـيات والتخلص من بعض العقبات الشـائعة، إسراع عمليات التعلم والتحول، وضـع الأولويات والتخطيط للنجاح المبكر والنجـاح في الأجـل الطويل، بنـاء العلاقات الفاعلة مع رؤسـائك، إيجاد الفرق القوية، إيجاد الشـراكات الفاعلة في الداخل والخارج، وأخيرا مواءمة الإستراتيجية والهيكل والعمليات، والمهارات، وثقافة المجموعة.

5- Harvard Business School Publishing: Managing Direct Reports.. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

تعلـم المهـارات والأفـكار التي تحتـاج إليهـا لكي تقوم بـإدارة المرؤوسين المباشرين بطريقة أكثر فاعلية، وتعلم أيضا كيف تصبح قادرا على تطبيق هذه الأساليب على الفور في المواقف التي تواجهها. من خلال العديد من (السـيناريوهات) والتوجيه المتمرس، سـوف تتعلم وتمارس كيفية:

- فهم توقعات المرؤوسين المباشرين.
- إدارة شبكة العلاقات.
- التفويض بدرجاته المختلفة (المتنوعة).

هناك أيضـا العديد من وسائل التقويم، قبل وبعد ورشة العمل، وهذه الأنشطة سـوف تعدك وتؤهلك إلى الإعداد للعلاقات الفاعلة مع مرؤوسيك المباشرين.

6- Harvard Business School Publishing: Managing Virtual Teams. Boston: Harvard Business School Publishing. (2000).

سـوف يعدك هـذا البرنامج للعمـل بنجاح مـع الفريق وكذلك إدارته بطريقة فاعلة، سـوف تفهم العوامل الأربعة التي تكون فريقا عمليا قادرا وفاعلا:

- تحية الأشخاص.

- التواصل الفاعل.
- التقنية الملائمة.
- الرؤية المشتركة والعمليات.

سوف تساعدك ورشة العمل هذه، من خلال العديد من الأنشطة، في فهم وتحسين قدرتك على العمل والتواصل مع الفريق العملي بقنواته المتعددة، وسيكون هناك تقويم قبل وبعد ورشة العمل للتأكد من إعدادك لقيادة الفريق.



مصادر أخرى لإعدادك لأن تكون مديراً جديداً

The following sources aided in development of this topic:

Blanchard, Ken. Situational Leadership. Escondido, CA: Blanchard Training and Development Inc., 1994.

Ciampa, Dan, and Michael Watkins. Right from the Start: Taking Charge in a New Leadership Role. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Cohen, A. R., and D. L. Bradford. Influence Without Authority. New York: John Wiley & Sons, 1990.

Goleman, Daniel. (Leadership That Gets Results.) Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition (August 2000).

Goleman, Daniel. (What Makes a Leader?) Harvard

Business Review OnPoint Enhanced Edition (February 2000).

Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. (Life Cycle Theory of Leadership.) Training & Development Journal (May 1969).

Hill, Linda A. Becoming a Manager: Mastery of a New Identity. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Hill, Linda A. (Becoming the Boss.) Harvard Business Review (January 2007).

Hill, Linda A. (Exercising Influence.) Case Note 9-494-080, Harvard Business School, May 31, 1994.

Hill, Linda A. (What It Really Means to Manage: Exercising Power and Influence.) Case Note 9-400-04 1, Harvard Business School, February 15, 2000.

Hill, Linda A., and Maria T. Farkas. (A No~n

Building and Leading Your Senior Team' Case Note 9-402-037, Harvard Business School, Revised June 6, 2002.

Hirschorn, L. Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

Kotter, John P. (What Leaders Really Do?' Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition (February 2000).

Watkins, Michael. Taking Charge in Your New Leadership Role. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.



ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات